

Arbeidsvoorwaarden kunstensector

Achterstanden

Knelpunten

Oplossingen

Utrecht, 15 maart 2001

drs. C.H. de Cloe
drs. E. van Bostelen
drs. J.W.H. Hagen
drs. N.A. Smit
dr. N.H.M.J. van Veldhoven
ir. R.C.G.H. Verberk

Inhoudsopgave

	Samenvatting	5
	Inleiding	6
1	Conclusies en aanbevelingen	8
1.1	Primaire arbeidsvoorwaarden	8
1.2	Secundaire arbeidsvoorwaarden	11
1.3	Overig	13
1.4	Sectorale vraagstukken	14
1.4.1	De gevolgen van de afschaffing van de aftrek beroepskosten voor de kunstensector	14
1.4.2	Pensioenvoorziening zelfstandige kunstenaars	17
1.4.3	Remplaçanten problematiek orkesten	18
1.4.4	Omscholingsregeling dans	18
1.4.5	Loopbaanbeleid (omscholingsregeling) musici	20
1.4.6	Ouderenbeleid	21
1.4.7	Ad hoc'ers in de kunstensector: arbeidsvoorwaarden en organisatie	21
1.4.8	Transfer-/reïntegratiepunt voor de kunstensector	23
1.4.9	Werkgeversorganisatie	24
1.5	Beleidsagenda voor de komende jaren	25
2	Financiën	26
2.1	Inleiding	26
2.1.1	Eindberekeningen	27
2.2	Onderbouwing en toelichting	28
2.2.1	Structurele (extra) loonlasten	28
2.2.2	Pensioenen zelfstandigen	30
2.3	Lonen en pensioenen remplaçanten	31
2.4	Omscholingsfonds Dans	31
2.5	Omscholingsfonds Musici	31
2.6	Scholingsmogelijkheden Zelfstandigen	31
2.7	Kinderopvang	32
2.8	Arbo-convenant	32
2.9	Sociaal Faciliteringsbedrijf	32
3	Inleiding	36
4	Werkwijze	38
5	Onderzoeksbevindingen	40
5.1	Primaire arbeidsvoorwaarden	40
5.1.1	Leidinggevende en ondersteunende functies	40
5.1.2	Uitvoerende functies	43

5.2	Secundaire arbeidsvoorwaarden	46
5.2.1	CAO-vergelijking	46
5.3	Conclusies en aanbevelingen	48
5.3.1	Primaire arbeidsvoorwaarden	48
5.3.2	Secundaire arbeidsvoorwaarden	52
6	Inleiding	56
7	Werkwijze	57
8	Goed werkgeverschap vanuit het perspectief van de leidinggevendenden	59
8.1	Arbeidsvoorwaarden	59
8.2	Loopbaanperspectief	60
8.3	Werksituatie (arbeidsomstandigheden)	61
8.4	Leiding geven	62
8.5	Tot slot	63
9	Goed werkgeverschap vanuit het perspectief van de werknemers	64
9.1	Keuze voor beroep en motivatie van werken	64
9.2	Arbeidsvoorwaarden	65
9.3	Loopbaanperspectief	67
9.4	Werksituatie (arbeidsomstandigheden)	68
9.5	Leiding geven	69
10	Conclusie en aanbevelingen	71
10.1	Goede arbeidsvoorwaarden	71
10.2	Loopbaanperspectief	73
10.3	Goede werkomstandigheden	75
10.4	Goed leiderschap	76
10.5	Tot slot	77

Bijlage I: Interviewschema werknemers

Bijlage II: Interviewschema zakelijk leiders

Geraadpleegde literatuur

Deel I

Conclusies en Aanbevelingen

Samenvatting

Een sociaal plan voor de kunstensector: een tien punten programma

1. Inlopen van de beloningsachterstand in de kunstensector. Dit richt zich met name op de theatersector (acteurs) en de ondersteunende functies (technici). Zowel bij de orkesten, de dans en het theater dient de zakelijke leiding hergewaardeerd te worden; professionalisering en betere beloning. Snellere doorloop en verlenging van de salarisschalen. De beloning van de remplaçanten dient opgehoogd te worden naar 85% van het salaris van de vaste bezetting (nu 70%).
2. Een begin maken met kinderopvang en ouderschapsverlof.
3. De werknemers in het ad hoc-circuit (kortlopend dienstverband) behoeven dringend verbetering in hun positie t.a.v. sociale zekerheid en pensioen. Het budget van het Fonds van de Podiumkunsten dient hiertoe met *f* 1,5 miljoen verhoogd te worden. Het instellen van een Sociaal Faciliteringsbedrijf dat als een arbeidspool/uitzendorganisatie gaat functioneren kan een oplossing zijn. Het instellen van een transfer-/reïntegratiepunt voor werklozen.
4. Wijziging van de regels bij subsidietoekenning. Arbeidsvoorwaarden dienen expliciet te worden meegewogen en er dienen waarborgen gecreëerd te worden dat deze geormerkte gelden op de juiste plek terecht komen.
5. In het leven roepen van een pensioenvoorziening voor zelfstandige kunstenaars.
6. Extra maatregelen om het omscholingsfonds van de dans te handhaven.
7. Instellen van een omscholingsfonds voor musici.
8. Opstellen van een ouderenbeleid van musici en koren (leeftijdsbewust personeelsbeleid in combinatie met een vervroegd-uitreden regeling).
9. Ongedaan maken van de gevolgen van de afschaffing van de beroepskostenaftrek (Wet Inkomensbelasting 2001) door middel van invoering van een regeling afdrachtvermindering loonbelasting.
10. Betere toerusting en organisatie van de kunstensector aan de werkgeverskant. Centrale werkgeversorganisatie, kennis en expertisebundeling, centrale organisatie van de P&O-functie ten behoeve van kleine instellingen.

Kosten: De totale kosten van deze sociale inhaalslag worden geraamd op ca. *f* 29 miljoen structureel. Daarnaast is voor de omscholingsregelingen voor musici en dans en de start van de kinderopvang eenmalig *f* 68 miljoen benodigd.

Inleiding

De arbeidsvoorwaarden in de kunstensector zijn onderwerp van discussie. De kunstensector in Nederland kenmerkt zich door een grote diversiteit en kwaliteit. Kwaliteit is niet alleen iets om trots op te zijn, er moet aan gewerkt worden. Om de kwaliteit ook in de toekomst hoog te houden, is extra zorg voor het arbeidsklimaat in ruime zin nodig.

Hierbij is een aantal onderwerpen van belang. Enerzijds moet de arbeidsvoorwaardelijke positie van werknemers nader belicht worden. De vraag die hierin centraal staat, is hoe de arbeidsvoorwaarden zich verhouden tot andere vergelijkbare sectoren en functies. Anderzijds, in het verlengde van deze vraag, is het voor het handhaven van kwaliteit en attractiviteit van de sector noodzakelijk om aandacht te schenken aan de vraag hoe werkgevers invulling kunnen geven aan goed werkgeverschap.

In september 2000 is in de Tweede Kamer aandacht gevraagd voor de arbeidsvoorwaarden in de kunstensector. Een motie van de leden Rosenmüller, Melkert en De Graaf werd aangenomen:

“overwegende, dat de arbeidsvoorwaarden in de kunstensector al vele jaren een grote achterstand vertonen, ook in vergelijking tot wat gangbaar is in de gesubsidieerde sector;

overwegende, dat de regering eerder heeft aangegeven de mogelijkheden hiervoor te bezien, maar dit niet is gebeurd in het kader van de Cultuurnota 2001-2004;

verzoekt de regering, bij de Voorjaarsnota 2001 met voornemens te komen om de arbeidsvoorwaarden in de kunstensector te verbeteren.”

De staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen heeft toegezegd de arbeidsvoorwaardenproblematiek bij de Voorjaarsnota 2001 aan de orde te stellen.

In dit kader is eind januari 2001 aan Cap Gemini Ernst & Young gevraagd een onderzoek te verrichten. De opdrachtformulering luidde als volgt:

Cap Gemini Ernst & Young (CGEY) verricht onderzoek naar de arbeidsvoorwaardelijke positie van werknemers binnen de kunstensector, beoordeelt deze in het licht van wat in vergelijkbare sectoren gebruikelijk is en geeft aan op welke wijze, ook voor de toekomst, invulling kan worden gegeven aan ‘goed werkgeverschap’.

Vanwege de korte tijd die ons ter beschikking stond (vijf weken), hebben wij het onderzoek toegespitst op de podiumkunsten. Aanvullend hebben wij wel nadrukkelijk aandacht geschonken aan de positie van de zelfstandige kunstenaars en een aantal sectorale knelpunten en daarbij voorstellen gedaan voor een oplossing.

Bij het formuleren van onze aanbevelingen zijn wij uitgegaan van de wenselijkheid op korte termijn een substantieel begin te maken met het wegwerken van de achterstanden in de arbeidsvoorwaardelijke sfeer en het oplossen van sectorale knelpunten. Een harde becijfering was helaas niet mogelijk vanwege het ontbreken van voldoende betrouwbare en samenhangende

gegevens met betrekking tot aantallen en lonen van de werknemers. Het geheel levert echter een voldoende basis om in beleidsmatige zin acties te ondernemen. Daarnaast is het van belang een beleidsagenda voor de komende jaren op te stellen.

Op deze plaats willen wij opmerken dat wij ten tijde van het onderzoek een groot gebrek aan adequate beschikbaarheid van beleidsinformatie hebben moeten signaleren. In dit verband bevelen wij op deze plaats al aan om te komen tot een bundeling en afstemming van kennis, expertise en informatie in de kunstensector.

Op verzoek van de staatssecretaris van OC&W is een begeleidingscommissie¹ gevormd, bestaande uit vertegenwoordigers van werkgevers, werknemers en het departement OC&W. Deze commissie heeft op een zeer waardevolle wijze als klankbord gefunctioneerd. Op basis daarvan mogen wij stellen dat de uitkomsten van het onderzoek in de kunstensector op een duidelijk draagvlak kunnen rekenen. De eindverantwoordelijkheid voor het rapport berust uiteraard bij de opstellers.

Opbouw Rapport

Dit rapport bestaat uit twee delen. In het eerste gedeelte worden de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek naar arbeidsvoorwaarden en goed werkgeverschap weergegeven. Tevens worden een aantal knelpunten in de kunstensector benoemd en oplossingen aangereikt. Aan het einde van deel I worden in het hoofdstuk Financiën de financiële consequenties van de aanbevelingen in kaart gebracht.

In het tweede gedeelte van dit rapport wordt een verantwoording gegeven van het uitgevoerde onderzoek naar arbeidsvoorwaarden (deel II A) en goed werkgeverschap (deel II B) en wordt de gehanteerde werkwijze toegelicht.

drs. C.H. de Cloe, projectleider

Utrecht, 15 maart 2001

¹ De begeleidingscommissie bestond uit vertegenwoordigers van de volgende organisaties: ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen, FNV KIEM, Vereniging van Werkgevers in de Kunsten, Federatie van Kunstenaarsverenigingen, Nederlandse Toonkunstenaarsbond, Contactorgaan van Nederlandse Orkesten.

1 Conclusies en aanbevelingen

1.1 Primaire arbeidsvoorwaarden

Conclusies en aanbevelingen met betrekking tot de primaire arbeidsvoorwaarden zijn tot stand gekomen op grond van benchmarkonderzoek. In vergelijking met andere rijksgesubsidieerde sectoren (academische ziekenhuizen en beroeps- en volwasseneducatie, BVE) alsmede de marktsector blijkt dat binnen de kunstensector de volgende achterstanden zijn waar te nemen:

Leidinggevende functies

- De zakelijk leidinggevendenden binnen de grote instellingen zitten relatief laag ten opzichte van het bovengenoemde referentiekader. Dit maakt de concurrentie op de arbeidsmarkt moeilijk. Mede vanwege de beoogde professionalisering van de kunstensector zijn deze functies in toenemende mate van belang. Het is daarom raadzaam de loonruimte voor deze functies te vergroten. Immers een gekwalificeerde en professionele zakelijke leiding is van groot belang om op termijn de concurrentie met de ‘commerciële’ marktsector aan te kunnen. Dit moet leiden tot een grotere aantrekkingskracht voor gekwalificeerde krachten voor het aansturen van de bedrijfsvoering.
- De (zakelijke) leiding van kleinere organisaties blijft met het salaris op fulltime basis eveneens achter bij de salarisindicaties in de markt. Daarbij komt dat er in een relatief groot aantal gevallen geen ruimte is voor een fulltime aanstelling, mede vanwege de geringe financiële ruimte. Soms komt het salaris namelijk tot stand op basis van een verdeling van de beschikbare middelen, waarbij men de eigen beloning ‘laag’ houdt om de artistieke doelstellingen niet in het geding te laten komen. Dit leidt ertoe dat alleen degenen met een sterke betrokkenheid bij de sector een leidinggevende functie willen bekleden. Vergroting van loonruimte voor deze functionarissen kan langs twee wegen leiden tot kwaliteitsverbetering:
 - Het vergroot de concurrentiekracht op de markt en maakt het aantrekken en binden van beter gekwalificeerde krachten mogelijk.
 - Het vergroot de mogelijkheden om de aanstellingen uit te breiden, waardoor betreffende functionarissen meer tijd kunnen besteden aan hun functie.

Op basis van herwaardering van de zakelijk leidinggevendenden binnen grote en kleine instellingen creëren van ruimte voor verhoging beloning, een en ander mede ten behoeve van het vergroten van de concurrentiepositie van deze groep en ter vergroting van de aantrekkingskracht voor gekwalificeerde arbeidskrachten.

Ondersteunende functies

Op basis van de benchmark is niet op te maken dat in zijn algemeenheid de beloning van de ondersteunende functies binnen de kunstensector sterk achterblijft bij de markt en bij de gehanteerde referentie-CAO's. Toch zijn voor deze functies binnen de sector problemen

gesignaleerd met betrekking tot het aantrekken en, belangrijker nog, het behouden van goede medewerkers. Hiervoor zijn verschillende oorzaken aan te geven:

- De salarisgroei van medewerkers in de kunstensector verloopt relatief traag in vergelijking met de markt. Dit komt enerzijds doordat over het algemeen de standaardperiodieken van de CAO-schalen worden gevolgd, terwijl in de markt eveneens individuele verhogingen worden toegepast. Anderzijds zijn de loopbaanmogelijkheden geringer vanwege de kleine organisaties. Dit leidt tot het vertrek van medewerkers die zich binnen een organisatie in de kunstensector niet verder kunnen ontwikkelen. Mogelijke maatregelen zijn:
 - Het creëren van ruimte voor een snellere groei van het salaris door sneller door de schalen te gaan .
 - Het realiseren van een grotere mate van standaardisatie en kennismanagement om te voorkomen dat met het vertrek van medewerkers ook de opgebouwde kennis de organisatie verlaat. Oftewel, liever dan te streven naar behoud van medewerkers die zich elders kunnen verbeteren qua functie en arbeidsvoorwaarden, zou de sector de organisaties moeten inrichten op het verkleinen van de afhankelijkheid van individuele medewerkers. Door middel van projectmatige investering in standaardisatie van processen binnen de bedrijfsvoering dient dit binnen enkele jaren te worden gerealiseerd.
- Met betrekking tot de technische functies speelt het binnen de kunstensector gevraagde specialisme en opleidingsniveau een bepalende rol voor de arbeidsmarktpositie. Concurrentie voor deze groep medewerkers komt mede voort uit het veld van de schouwburgen. Alhoewel de arbeidsvoorwaardenbenchmark niet direct een significant verschil laat zien voor wat betreft de hoogte van primaire inkomens, moet opgemerkt worden dat binnen de schouwburgen structureel onregelmatigheidstoelagen worden betaald, naast het bestaan van een overwerkregeling. Daarnaast is de aantrekkingskracht die de onafhankelijke productiesector en de omroepwereld uitoefenen op specialisten uit de sector van belang. Het is het specialisme dat enerzijds de marktwaarde bepaalt en anderzijds noopt tot het aanstellen van hoogopgeleide medewerkers, mede vanwege het toegenomen belang van kennis op het gebied van informatietechnologie. Dit laatste speelt eveneens bij de (blinden)bibliotheken. Deze marktwaarde kan worden uitgedrukt in een eenmalige opwaardering van de beloningen voor de betreffende functies, hetzij door middel van een hogere inschaling in de betreffende CAO's, hetzij door eenmalig een aantal extra periodieken toe te kennen en de corresponderende schalen te 'verlengen'.

1. *Vergroten van mogelijkheden tot het sneller doorlopen van salarisschalen (toekennen extra periodieken als arbeidsmarkttoeslag).*
2. *Verlenging van de salarisschalen van de technici, inspiciënten, orkestinspecteurs en ICT-medewerkers.*

Uitvoerende functies

Het onderzoek naar de beloningsontwikkeling van de uitvoerende functies binnen de kunstensector leidt tot de volgende conclusies en aanbevelingen:

- Het startsalaris binnen de CAO van het Theater is beduidend lager dan zowel de markt als de andere CAO's binnen de sector. Ook de beloningsontwikkeling van de acteurs verloopt trager, waardoor deze categorie van kunstenaars qua beloning structureel achterloopt. Pas op het niveau van het eindsalaris treedt enige nivellering op. Op basis van deze conclusie is een verbetering van de arbeidsvoorwaardenpositie van de CAO-gebonden acteurs zeker te rechtvaardigen.
- De beloningsontwikkeling binnen de kunstensector verloopt minder snel dan voor HBO-opgeleiden in het algemeen, maar houdt wel gelijke tred met de ontwikkeling van de beloningen in de gehanteerde referentie-CAO's in de collectieve sector, met dien verstande dat de startposities verschillend zijn en dat de CAO BVE een langere schaal hanteert en daarmee een beter langetermijnperspectief biedt. Het verlengen van de schalen zou ook voor de acteurs en musici (inclusief koorzangers) een beter perspectief bieden. Dit is voor de Dans niet aan de orde vanwege de relatief korte tijd waarin de carrière wordt doorlopen.
- De onderzoeksgegevens met betrekking tot de reële arbeidsvoorwaardenpositie van de uitvoerenden in de kunstensector maken duidelijk dat met name acteurs en dansers afhankelijk zijn van werkzaamheden buiten de culturele sector voor het realiseren van het totale inkomen. Beide categorieën van kunstenaars maken gemiddeld slechts iets meer dan de helft van de volledige werkweek vol met werkzaamheden in het eigen vakgebied. Deze positie is voor de musici gunstiger, waarschijnlijk vanwege de ruimere, beter betaalde mogelijkheden om (muziek)onderwijs te geven.

1. *Structurele verbetering van de arbeidsvoorwaardenpositie van acteurs*
2. *Verlenging van de salarisschalen voor acteurs*
3. *Verlenging of vergroten tussenstappen van de salarisschalen van musici*

Tot slot

Vanuit het benchmarkonderzoek is gebleken dat in vergelijking tot de marktsector, er in de kunstensector minder gebruik wordt gemaakt van variabele beloningsregelingen. Dit heeft een significante invloed op de totale beloning. Het verantwoord toepassen van variabele beloning vereist de beschikbaarheid van heldere criteria voor de beoordeling van de 'prestaties', zowel op individueel niveau voor persoonlijke bonussen of gratificaties als voor de organisatie als geheel voor collectieve gratificaties c.q. eindejaarsuitkeringen. Het geeft de mogelijkheid om medewerkers gedifferentieerd te kunnen belonen. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen of deze vorm van variabele beloning ook in de kunstensector toepasbaar is en bij kan dragen aan het verhogen van de attractiviteit .

1.2 Secundaire arbeidsvoorwaarden

Conclusies en aanbevelingen met betrekking tot de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn tot stand gekomen op grond van CAO-analyses en interviews met zakelijke leiding en werknemers. Naar voren komt dat er op het gebied van regelingen om beter tegemoet te komen aan het combineren van zorg en arbeid, regelingen ten bate van de individuele ontwikkeling en ontplooiing alsook regelingen die nodig zijn voor een optimale beroepsuitoefening (beroepskosten), nog nauwelijks goede afspraken zijn gemaakt.

Secundaire arbeidsvoorwaarden worden door werknemers meer en meer als een belangrijk onderdeel van het totale arbeidsvoorwaardenpakket beschouwd. De primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden moeten in samenhang met elkaar goed zijn verzorgd. Het niet bieden van afdoende regelingen op secundair gebied kan leiden tot dissatisfactie en kan aldus de kwaliteit onder druk zetten. Op de volgende gebieden zijn regelingen wenselijk:

Kinderopvang

In de kunstensector bestaan nagenoeg geen regelingen met betrekking tot kinderopvang en ouderschapsverlof. Het bieden van dergelijke regelingen binnen de kunstensector is aanbevelenswaardig. Het bieden van 200 fulltime plaatsen is hiervoor een reëel aantal. Aanvullend moeten de gevolgen van ouderschapsverlof voor de sector nader worden onderzocht.

1. *Invoering kinderopvangregelingen*
2. *Nader onderzoek naar de specifieke gevolgen van ouderschapsverlof voor de kunstensector*

Vervroegd uittredingsbeleid

Met name in de orkestenwereld bestaat een duidelijke vraag naar vervroegd uittredingsbeleid. Dit geldt met name voor musici. Het uitvoeren van artistiek uitvoerende functies binnen de kunstensector brengt op latere leeftijd specifieke (lichamelijke) problemen met zich mee. Het invoeren van dergelijke regelingen is binnen veel instellingen reeds overwogen. Vanwege de grote financiële offers die een dergelijke regeling met zich meebrengt, kan niet tot implementatie worden overgegaan. Naast de doorlopende premiebijdragen vormen met name de opstartkosten van dergelijke regelingen een probleem. Er bestaat bij medewerkers bereidheid om hiervoor eigen bijdragen te verstrekken. Gezien de omvang van de problematiek verdient het aanbeveling, daar waar dit nodig is, ruimte te creëren voor het introduceren van (vroeg)pensioenregelingen. De hiervoor geschetste grote financiële offers kunnen in zekere mate ondervangen worden door werknemers op vroegere leeftijd een omscholingsprogramma aan te bieden. Hierdoor kunnen zij zich vroegtijdig oriënteren, voorbereiden en omscholen op een nieuw beroep na afloop van hun artistieke carrière.

Er dient een omscholingsbeleid voor musici opgestart te worden. Daarnaast dient er financiële ruimte gecreëerd te worden voor vroegpensioenregelingen / ouderenbeleid, met name voor musici en koren binnen structureel gesubsidieerde instellingen (zie ook paragraaf 1.4.5 en 1.4.6).

Loopbaanperspectief en scholing

In de kunstensector is een duidelijke achterstand in groei, scholing, mobiliteit en loopbaanperspectief ten opzichte van andere gesubsidieerde en marktsectoren waar te nemen. Loopbaanmogelijkheden voor ondersteunende functies zijn beperkt als gevolg van de geringe omvang van de staf, voor uitvoerenden vanwege de geringe functiedifferentiatie. Scholing is wel mogelijk, maar is nog te vaak een kwestie van eigen initiatief en geschiedt vooral ad hoc, gerelateerd aan de ‘onderhanden’ productie of de individuele wens van een medewerker. In toenemende mate wordt binnen de technische ondersteuning gebruik gemaakt van allerlei nieuwe technieken. Daarnaast groeit de vraag naar professionaliteit van de ondersteunende functies zoals financiën, P&O en marketing/PR. Hiermee groeit de benodigde deskundigheid. Binnen omliggende sectoren wordt veel aandacht besteed aan opleiding en training. Het wordt veelal prominent naar voren gebracht als ‘unique selling point’ richting potentieel nieuwe werknemers. Het ontbreken van een gedegen scholingsbeleid voor leidinggevende en ondersteunende functies gaat dan ook ten koste van de attractiviteit en kan een verdere professionalisering van de sector in de weg staan. Dit dient gecombineerd te worden met het inrichten van kennismanagement ter voorkoming van het wegvloeien van verkregen kennis en deskundigheid.

- 1. Ruimte creëren voor het scheppen en begeleiden van een loopbaanperspectief door het bieden van een adequaat in-, door- en uitstroombeleid.*
- 2. Adequate scholingsregelingen moeten worden geboden en gestimuleerd.*
- 3. Standaardisatie van werkprocessen en opzetten van kennismanagement.*

Indien er minder mogelijkheden zijn voor doorstroom naar andere functies of banen, dan kan een functie wel aantrekkelijker gemaakt worden door wisseling van werkzaamheden of het geven van meer inhoudelijke prikkels (verbreding en verdieping). Voor het ondersteunend personeel geldt dan het uitvoeren van andere taken, voor uitvoerend personeel kan het werken met verschillende hoogwaardig artistieke leiders inspirerend werken.

Ruimte creëren voor het bieden van uitdagingen binnen het vakgebied middels taakverbreding, functiedifferentiatie of het creëren van mogelijkheden voor verdere variatie.

Adequate onkostenvergoeding

Er zijn diverse zaken die een optimale beroepsuitoefening faciliteren. Binnen de kunstensector krijgen, met name uitvoerenden, te maken met kosten die zij moeten maken voor hun beroep. Adequate vergoedingen van beroepskosten, zoals onderhoud instrumenten, reis- en verblijfkosten (sejour), kledingvergoeding, laten binnen de kunstensector te wensen over.

Ruimte creëren voor het bieden van adequate onkostenvergoedingen van beroepskosten

1.3 Overig

Buiten het hiervoor gestelde zijn er nog enkele specifieke aandachtspunten die niet direct onder voorgaande punten zijn samen te voegen. Dit zijn:

- Als gevolg van nieuwe wetgeving (Arbo, Arbeidstijden, Flexibiliteit en Zekerheid) is de afgelopen tijd veel aandacht geschonken aan de werksituatie en arbeidsomstandigheden, ook in de kunstensector. Dit heeft geleid tot grotere bewustwording en tot investeringen in techniek ten behoeve van het verbeteren van arbeidsomstandigheden, met name voor het ondersteunend en uitvoerend personeel. Een verdere verbetering van de arbeidsomstandigheden is aanbevelenswaardig. In dit kader verdienen onder andere verbetering van trainingsruimten en professionalisering van mentale/fysieke begeleiding alsmede de afstemming van werkzaamheden tussen instellingen en theaters, verdere aandacht.
- Binnen veel kunstinstellingen is er geen P&O-afdeling en vormen de P&O-taken onderdeel van het takenpakket van de zakelijk leidinggevende. Slechts de grotere instellingen vormen hierop een uitzondering. Gezien de specifieke vragen en problemen in de kunstensector (waaronder leeftijdsbewust personeelsbeleid) is verdere professionalisering van de P&O-taken noodzakelijk.
- De focus binnen de kunstensector is met name gericht op het behalen van artistieke doelstellingen. Hierbij hoort een mensgerichte benadering; medewerkers vormen immers het belangrijkste kapitaal. Leidinggeven, goed leiding geven vraagt om kwaliteit van het management, niet alleen zakelijk, maar ook sociaal. Duidelijk wordt dat het realiseren van kwalitatief hoogwaardige artistieke prestaties binnen de financiële en organisatorische randvoorwaarden de grootste uitdaging wordt. Met name in de interne bedrijfsvoering en leiderschapsstijlen zijn verbeteringen wenselijk.
- De krapte op de arbeidsmarkt noopt veel organisaties tot het aanpassen van de arbeidsvoorwaarden. De algemene tendens is dat hierbij meer en meer rekening wordt gehouden met de individuele wensen van medewerkers. Het aantal zogenaamde ‘cafetariaregelingen’ heeft in dit kader de laatste jaren een sterke stijging laten zien. Om ook in de kunstensector meer tegemoet te komen aan de individuele wensen van de werknemers is een verdere ontwikkeling van flexibele arbeidsvoorwaardenpakketten wenselijk.
- Naast cafetariastelsels dienen arbeidsvoorwaarden voor iedere medewerker in de kunstensector transparant te zijn en op schrift te staan. Een verbetering hiervan is nodig.

- Typerend aan de kunstensector is dat activiteiten veelal op onregelmatige tijden en onder grote druk worden verricht. Ter verbetering van het welzijn van de medewerkers moet aandacht worden geschonken aan het creëren van uitbreiding van de uitvoerende formatie.

1.4 Sectorale vraagstukken

1.4.1 *De gevolgen van de afschaffing van de aftrek beroepskosten voor de kunstensector*

Met de inwerkingtreding van de Wet Inkomstenbelasting 2001 op 1 januari van dit jaar is de mogelijkheid tot het in aftrek kunnen brengen van beroepskosten op het belastbaar inkomen komen te vervallen. Hierna zullen wij nader ingaan op de consequenties die deze wijziging zal hebben voor de kunstensector.

De groep belastingplichtigen in de kunstensector kan worden onderverdeeld in drie soorten belastingplichtigen.

1. Kunstenaars die, conform artikel 3.80 Wet Inkomstenbelasting 2001, loon uit dienstbetrekking genieten. Dit zijn kunstenaars die in dienstbetrekking werkzaam zijn bij bijvoorbeeld een orkest.
2. Kunstenaars die, conform artikel 3.90 Wet Inkomstenbelasting 2001, resultaat uit overige werkzaamheden genieten.
3. Kunstenaars die, conform artikel 3.2 Wet Inkomstenbelasting 2001, winst uit onderneming genieten. Hierbij moet gedacht worden aan een kunstenaar die zijn onderneming drijft middels bijvoorbeeld een eenmanszaak.

Het afschaffen van de mogelijkheid om beroepskosten in mindering te kunnen brengen op het belastbaar inkomen, treft met name de eerste twee groepen van belastingplichtigen. De kunstenaars uit de derde groep hebben fiscaal gezien de mogelijkheid om de 'beroepskosten' in mindering te brengen op de winst van hun onderneming. Deze mogelijkheid is met de invoering van de Wet Inkomstenbelasting 2001 niet vervallen. Deze groep kunstenaars wordt dan ook niet getroffen door het afschaffen van de mogelijkheid om beroepskosten af te trekken.

1. Kunstenaars in dienstbetrekking

Deze groep kunstenaars, bestaande uit onder andere musici in dienst van een orkest en acteurs in dienst van een theatergezelschap, wordt getroffen door afschaffing van de aftrek beroepskosten. De oplossing hiervoor kan worden gevonden in een vergoeding voor de voormalige beroepskosten door de werkgever. Of dit een voor de praktijk handzame oplossing is, valt te betwijfelen. Door het vergoeden van de beroepskosten wordt de werkgever geconfronteerd met een toename in financiële en administratieve lasten en het is dan ook de vraag of de werkgever van de kunstenaars dergelijke vergoedingen zal willen of kunnen uitbetalen. Eveneens is op voorhand niet duidelijk of de hoogte van een eventuele vergoeding door de werkgever gelijk zal zijn aan het voordeel voor de werknemer onder het oude regime.

2. Kunstenaars die resultaat uit overige werkzaamheden genieten.

Deze groep kunstenaars kan nader onderverdeeld worden in:

a) Kunstenaars die onder de artiestenregeling vallen

Deze groep kunstenaars, zoals musici met veel eenmalige optredens van korte duur, wordt eveneens getroffen door de afschaffing van de aftrek beroepskosten. Op basis van de zogenoemde artiestenregeling wordt de gehele gage, dus inclusief een eventuele kostenvergoeding, van deze groep kunstenaars in de belastingheffing betrokken. Over de gage is bij wijze van voorheffing 20% loonbelasting verschuldigd. In de inkomstenbelasting zal vervolgens een herkwalficatie van de inkomsten plaatsvinden, waardoor de inkomsten als resultaat uit overige werkzaamheden of als winst uit onderneming kunnen worden aangemerkt. In februari 2001 heeft staatssecretaris Bos van Financiën toegezegd de uitwerking van de artiestenregeling te zullen aanpassen.

b) Kunstenaars die niet onder de artiestenregeling vallen

Deze groep valt in het nieuwe stelsel onder het regime uit overige werkzaamheden. Deze groep kunstenaars, zoals bijvoorbeeld musici die een contract sluiten voor een reeks van optredens die langer dan drie maanden in beslag nemen, kan op basis van dit fiscale regime de voormalige 'beroepskosten' als ondernemingskosten in mindering brengen op het resultaat uit overige werkzaamheden. Hierdoor wordt het effect van het afschaffen van de aftrek beroepskosten grotendeels gecompenseerd. Deze kunstenaars worden wel geconfronteerd met een toename in administratieve lasten.

c) Niet-optredende kunstenaars

De niet optredende artiest, zoals bijvoorbeeld beeldend kunstenaar en schrijver, merkt relatief weinig van het afschaffen van de beroepskostenaftrek. Onder het nieuwe belastingstelsel wordt deze kunstenaar belast onder het regime van resultaat uit vorige werkzaamheden. Dit regime heeft tot gevolg dat het winstregime, zij het beperkt, op de inkomsten en uitgaven van deze kunstenaar van toepassing is. Ten aanzien van de kosten heeft dit tot gevolg dat het aftrekbare kostenregime voor ondernemers van toepassing is, wat een verruiming ten aanzien van het oude regime inhoudt. Deze groep kunstenaars wordt belast als ware zij een ondernemer.

Er zijn twee mogelijke oplossingen om de gevolgen van de afschaffing van de aftrek beroepskosten voor de kunstensector te ondervangen. In de eerste plaats het instellen van een Instrumentenfonds. Binnen dit kader wordt gedacht aan een subsidie of voorfinanciering of een combinatie van beide voor de aankoop van instrumenten. In de tweede plaats afdrachtvermindering van loonbelasting.

Om de afschaffing van de beroepskostenaftrek op te vangen zou de sector over meer budget dienen te beschikken. Ons lijkt echter dat een oplossing in de directe relatie tussen de werknemer en de werkgever de voorkeur verdient. De werkgever zou derhalve de (daadwerkelijke) kosten, zoals afschrijvingen en lasten van bijvoorbeeld instrumenten, kunnen vergoeden. Om de werkgever tegemoet te komen in de verhoging van zijn (personeels)lasten zou gekozen kunnen worden om een afdrachtvermindering in te voeren.

Met ingang van 1 januari 1996 is de Wet vermindering afdracht loonbelasting en premie voor de volksverzekering (WVA) in werking getreden. De wet is bedoeld als instrument ter bevordering van de werkgelegenheid en de arbeidsparticipatie. Er wordt gebruik gemaakt van de techniek van de loonbelasting om de werkgever een vorm van subsidie te geven. Wij kennen in Nederland afdrachtverminderingen voor o.a. onderwijs, kinderopvang, speur- en ontwikkelingswerk en scholing.

De afdrachtvermindering is een korting op de te betalen loonbelasting. De werkgever houdt wel de volledige loonbelasting in op het salaris van de werknemer, maar hoeft de ingehouden loonbelasting niet volledig af te dragen. De subsidie komt derhalve volledig ten goede aan de werkgever, de werknemer merkt er niets van. De werkgever krijgt de 'subsidie' ook direct in handen; hij kan eenvoudig de afdrachtvermindering toepassen bij de aangifte loonbelasting. Verder is nog van belang te vermelden dat een voordeel van de geschetste oplossing zou zijn dat de belastingdienst controle kan uitoefenen op de toepassing. Aan het verstrekken van een dergelijke faciliteit kunnen natuurlijk diverse voorwaarden worden gesteld. Ook de hoogte van de faciliteit kan (jaarlijks) worden vastgesteld. Een dergelijke regeling is derhalve flexibeler toe te passen dan de werkwijze via een fonds.

Onderzoek heeft uitgewezen dat er onvoldoende kerncijfers bekend zijn om vast te stellen wat de omvang van de gevolgen van de afschaffing van de beroepskostenaf trek voor de kunstenaars in echte dienstbetrekking daadwerkelijk inhoudt. Dit betekent dat wij een redelijke schatting hebben moeten maken.

Voor de rijksgesubsidieerde orkesten is een verzekering op de instrumenten gesloten die naar verluidt ca. f 100 miljoen bedraagt. Uitgaande van een gemiddelde afschrijving van tien jaar zouden de jaarlijkse kosten ter zake van instrumenten circa f 10 miljoen bedragen.

Voor de aanschaf van bladmuziek en aanverwante zaken hebben wij f 500.000,-- op jaarbasis ingeschat.

Voorts is voor overige zaken (beroepskosten dansers en dergelijke) ook een bedrag van f 500.000,-- op jaarbasis ingeschat.

De staatssecretaris van OC&W treedt in overleg met zijn collega van Financiën om de invoering van een zogenaamde afdrachtvermindering loonheffing te bepleiten.

Totaal zou het om een bedrag ad f 11 miljoen per jaar gaan.

1.4.2 *Pensioenvoorziening zelfstandige kunstenaars*

Via de Federatie van kunstenaarsverenigingen is de afgelopen jaren aandacht gevraagd voor het vraagstuk dat voor de meeste zelfstandige kunstenaars de bedrijfsmarge te klein is om enige vorm van oudedagsvoorziening te regelen. Kunstenaars in loondienst beschikken over een pensioenvoorziening, waarvan de lasten zowel door werkgever als werknemer gedragen worden. Zelfstandigen moeten zelf een pensioenregeling afsluiten.

In overleg met de betrokkenen is een aantal vertrekpunten geformuleerd:

- Voor een kunstenaar is het aantrekkelijke van een collectief arrangement dat de overheid een belangrijk deel van de premie betaalt. De ratio achter deze overheidsbijdrage is dat, zeker wanneer de indirecte rol van de overheid via de cultuurfondsen, opdrachten, stipendia etc. erbij wordt betrokken, de overheid de grootste werkgever voor kunstenaars is.
- Indien de overheid bereid is mee te betalen dan zal helder moeten worden afgebakend wie wel en wie niet aanspraak kan maken op een overheidsbijdrage. Wij hanteren twee uitgangspunten:
 - De kunstenaar moet professioneel actief zijn.
 - Hij/zij moet enige vorm van inkomensrelatie hebben met de overheid.
 Hoe dit wordt vastgesteld is belangrijk, maar is iets voor nadere uitwerking.
- Uitgangspunt is dat de kunstenaar door het storten van een maandelijks bedrag een pensioenuitkering of spaartegoed kan opbouwen. Het betalen van deze maandpremie is een gedeelde verantwoordelijkheid van de kunstenaar en de overheid. De kunstenaar 1/3 van de premie en de overheid 2/3, een verdeling die tussen werkgever en werknemer niet ongebruikelijk is.

Wij zijn uitgegaan van totaal 13.000 kunstenaars (8.000 beeldende kunstenaars, 1.500 muzikanten, 1.500 literaire auteurs en 2.000 podiumkunstenaars). Daaronder vallen dus niet degenen die in loondienst zijn bij een (gesubsidieerd) gezelschap. Voor hen betaalt de overheid al de pensioenpremie. Het gaat om zelfstandig werkende kunstenaars. Bij deze schatting hebben wij gebruik gemaakt van gegevens waaruit blijkt dat er ruim 11.500 beeldende kunstenaars zijn en dat daarvan 67% inkomsten uit de overheidsmarkt heeft. Deze inkomsten gelden in de meeste gevallen dan voor slechts enkele maanden per jaar. Wij gaan daarom uit van drie of zes maanden overheidsinkomsten per jaar. De maandpremie wordt alleen betaald over de periode dat de kunstenaar inkomsten heeft. Hoe hoger het aantal jaren dat wordt gespaard, hoe groter het pensioen- of spaartegoed is. Bij premiebedragen van f 225,- per maand (f 150,- OCW) gaat het om zeer bescheiden bedragen die in de toekomst (boven op de AOW-uitkering) beschikbaar kunnen komen. Ook geven de voorbeelden een indicatie van mogelijke kosten voor de overheid: bij 13.000 kunstenaars f 5,8 miljoen bij drie maanden premiebetaling per jaar en f 11,7 miljoen bij zes maanden premiebetaling per jaar.

In overleg met de sector en op basis van de hiervoor genoemde uitgangspunten de suggesties uit de nota 'Cultureel ondernemerschap' de komende maanden inhoud geven. Hiertoe is het nodig een bedrag van maximaal f 11,7 miljoen daarvoor te bestemmen.

1.4.3 *Remplaçanten problematiek orkesten*

Het is in de orkestensector gebruikelijk om gebruik te maken van flexibele werkrachten, zogenaamde remplaçanten. Deze musici worden ingehuurd ter tijdelijke invulling van vacatures en ter vervanging van zieke of met verlof zijnde vaste werknemers. Ook worden remplaçanten ingezet als een programma vraagt om een versterkte bezetting, dat wil zeggen wanneer er een bijzonder instrument nodig is, dat slechts bij hoge uitzondering in een symfonische compositie voorkomt of wanneer een compositie om een vergroot orkest vraagt. De orkesten streven naar een zo vast mogelijke bezetting. De praktijk noopt echter tot regelmatige inhuur van remplaçanten, omdat er simpelweg niet gewerkt kan worden als er geen volledige bezetting is.

Met de inhuur van tijdelijke werknemers wordt door de subsidiënt echter maar in zeer beperkte mate rekening gehouden. De budgetten worden afgestemd op het aantal vaste formatieplaatsen. De remplaçanten nemen circa 10% van de totale personeelslasten op zich. De beloning van de remplaçant ligt aanzienlijk onder het niveau van de vaste bezetting. Zeer onlangs is een CAO afgesloten, waarbij het beloningsniveau op 70% van de vaste medewerkers is bepaald; de middelen voor het treffen van een pensioenvoorziening ontbraken.

Wij achten een verschil van 30% in de honorering tussen remplaçanten en de vaste bezetting, waar het in beginsel gaat om een gelijke prestatie, ongewenst.

Voor de bij het Contactorgaan van Nederlandse Orkesten (CNO) aangesloten orkesten betekent het oprekken van het beloningsniveau naar dat van de vaste medewerkers jaarlijks een extra budget van ca. f 5,5 miljoen. Het opnemen in een pensioenvoorziening verhoogt de werkgeverslasten met ca. f 1,2 miljoen.

Wij stellen voor om als eerste stap financiële ruimte te creëren om het beloningsniveau van remplaçanten op 85% van de vaste formatie te brengen. De benodigde ruimte bedraagt inclusief pensioenvoorziening ca. f 3,5 miljoen.

1.4.4 *Omscholingsregeling dans*

De huidige regeling van de Stichting Omscholingsregeling Dansers (SOD) staat onder druk. De regeling stelde op een door de bedrijfsverenigingen gevoerd beleid en is door het Lisv in september 1998 ingetrokken. Sinds deze intrekking zijn de voorgekomen langdurige studies van dansers gedoogd. Dit beleid was namelijk niet gebaseerd op artikel 76 van de WW, waarin de scholingsregels voor WW-gerechtigden zijn opgenomen. Aan dit beleid is bewust door het Lisv een einde gemaakt omdat dit buitenwettelijk was.

In de motie van het Tweede-Kamerlid Harrewijn (september 2000) is verzocht het mogelijk te maken dat ook in de WW in incidentele individuele gevallen door middel van een hardheidsclausule, getoetst naar arbeidsmarktrelevantie, een opleiding van langer dan twee jaar

gevolgd kan worden. Zo kunnen dansers na hun danscarrière met behoud van WW-uitkering een opleiding volgen, die langer is dan wat op grond van de scholingsregels of het experiment met de scholingsregels WW mogelijk is. In reactie op de motie Harrewijn stelt staatssecretaris Hoogervorst dat hij geen voorstander is van het introduceren van een hardheidsclausule in de WW.

Waar gaat het om?

Om dansers in de gelegenheid te stellen na afloop van hun actieve dansloopbaan een nieuw carrièreperspectief te bieden is in 1987 de Stichting Omscholingsregeling Dansers in het leven geroepen. De gemiddelde leeftijd waarop de danscarrière beëindigd wordt, ligt omtrent 32 jaar. De SOD helpt dansers die aan de voorwaarden van het reglement voldoen, concreet met een tweetal voorzieningen. Enerzijds is dat een aanvullende uitkering op de nieuwe inkomstenbron en anderzijds worden tegemoetkomingen verstrekt in de studiekosten en/of rentelasten in het geval iemand voor zichzelf begint. De hoogte en duur van de aanvullende uitkering is gerelateerd aan de duur van de periode waarop een ex-danser aanspraak kan maken op een werkloosheidsuitkering. De duur van de studiekosten- en/of rentelastenvergoeding is vastgesteld op een periode van maximaal vier jaar.

Naast de financiële voorziening in de vorm van het Omscholingsfonds kan een danser die overweegt om de loopbaan te beëindigen een beroep doen op het Theater Instituut Nederland. Bij dit instituut is een beroepskeuzeadviseur in dienst, die zich specifiek richt op de begeleiding bij de problemen waarmee stoppende dansers worden geconfronteerd.

Het Omscholingsfonds voor dansers en de specialistische begeleiding door het Theater Instituut Nederland zijn in het leven geroepen vanwege het maatwerk dat aan dansers dient te worden geboden als het moment van stoppen zich aandient. De weg die de danser moet afleggen tussen het besluit om een punt achter de loopbaan te zetten en het opbouwen van een nieuwe carrière is doorgaans moeilijk. De emotionele verbondenheid van de danskunstenaar met zijn beroep is zodanig dat deze niet zomaar een nieuwe keuze kan maken. Het treffen van voorbereidingen op een tweede loopbaan tijdens de danscarrière is, vanwege het grote beslag van die carrière, vrijwel uitgesloten. Sinds de oprichting van het fonds zijn er ruim 120 dansers geholpen, waarvan 85% binnen kortere of langere tijd een nieuwe bevredigende werkkring heeft kunnen vinden. Een goed resultaat, zeker in vergelijking met andere categorieën werkzoekenden van wie de carrière in hun eigen beroep en sector definitief ten einde is.

Om de geschetste voorzieningen voor de dansers te kunnen handhaven worden er door de sector zelf belangrijke investeringen gedaan. Zowel door de werkgevers als de werknemers worden premies afgedragen ter hoogte van vier procent van de bruto salarissen. Daarnaast is er door het VUT Fonds voor Kunst en Cultuur de mogelijkheid gecreëerd om dansers die voornemens zijn om te stoppen, een half jaar betaald oriëntatieverlof te bieden. Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen ondersteunt de Stichting Omscholingsregeling Dansers met een structurele subsidie van ca. f 500.000,- jaarlijks. De kosten van de begeleiding bij de loopbaanbeëindiging bedragen gemiddeld zo'n f 2.500,- à f 3.000,- per danser.

Deze investeringen zijn hoog, zeker gezien het betrekkelijk geringe aantal dansers dat uiteindelijk van de regeling gebruik maakt. Het totale aantal professionele theaterdansers bedraagt op dit moment ca. 450, waarvan er ongeveer 300 zijn aangesloten bij de Stichting Omscholingsregeling Dansers. Per jaar is tot nu toe gerekend op een instroom van ca. 10 dansers.

Het ziet er naar uit dat op basis van het huidige WW-regime een verder gedogen geen haalbare kaart is. Wij gaan uit van de veronderstelling dat 50% van de dansers slechts twee jaar studeert en vervolgens een baan vindt (dus 24 maanden in de regeling en in de WW) en dat 50% van de dansers langer dan twee jaar studeert. Het probleem spitst zich toe op dansers met een opleiding langer dan twee jaar.

De vraag doet zich voor of van personen met een langere opleiding (gemiddeld 1,7 jaar na de WW-periode) het wenselijk is de opleidingsperiode te bemoeilijken met allerlei eisen rond de WW; er zijn dan van de eerste twee jaren (WW) andere eisen dan in de laatste perioden (mogelijk ABW).

Het verdient naar onze mening op dit moment aanbeveling voor de categorie 'korte opleidingen' het WW-regime dan maximaal twee jaar te handhaven.

Gelet op de opstelling van de staatssecretaris Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de wens vanuit de sector een nadrukkelijker eigen verantwoordelijkheid te willen dragen lijkt het mogelijk om via een incidentele financiering van f18 miljoen het fonds te voorzien van voldoende middelen om de categorie 'langere opleidingen' (maximaal 4 jaar) door de sector zelf te laten dragen.

1.4.5 Loopbaanbeleid (omscholingsregeling) musici

In gesprekken met de vakorganisaties over de CAO voor Nederlandse orkesten staat het onderwerp loopbaanbeleid hoog op de agenda. Veel aandacht vraagt het verschijnsel van uitval dat tal van musici op oudere leeftijd vertonen. Het vak dat ze uitoefenen is daar in hoge mate debet aan. Prioriteit aan werkgeverszijde heeft het realiseren van de mogelijkheid dat musici die dat wensen zich rond hun 40ste levensjaar kunnen richten op een andere invulling van de rest van hun werkzame leven dan binnen een orkest. Dat kan eventuele lichamelijke klachten op latere leeftijd, alsmede een bij sommige musici opkomend gevoel van frustratie bij het ouder worden dat hun eigenlijke ambitie ooit verder reikte dan een levenslange positie als tutti-speler in een orkest voorkomen.

Uiteraard vraagt een verantwoorde regeling een zorgvuldige invulling en een goede begeleiding van de musici. Het ontbreekt op dit moment aan middelen om deze begeleiding te realiseren. Daarom een poging tot een rekenkundige benadering: aannemende dat per jaar gemiddeld zes à zeven musici gebruik willen maken van de mogelijkheid tot omscholing en dat een fonds voorhanden is, dat per jaar gedurende drie jaar een ondersteuning van f 60.000,-- kan bieden per

musicus voor een voltijdse omscholing, dan vraagt dat een fondsvorming van ca. f 25 miljoen (bij een rendement van gemiddeld ca. 6%).

Het is wenselijk om via fondsvorming een omscholingsregeling voor musici te creëren; de kosten bedragen (eenmalig) f 25 miljoen.

1.4.6 Ouderenbeleid

Vanuit de orkesten en de professionele koren is herhaaldelijk de wens geuit om te komen tot een ouderenbeleid. Hierbij wordt gedacht aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid in combinatie met de mogelijkheid van een regeling voor vervroegd uittreden. De staatssecretaris heeft in 1998 een eenmalige bijdrage van f 2 miljoen aan CNO, De Nederlandse Opera en de Nationale Reisopera beschikbaar gesteld om een start te maken. Latere verzoeken om een bijdrage in de kosten van een back-service zijn afgewezen. De staatssecretaris van OCW verwees daarbij naar de BTW-verlaging van 1998, die onder andere bedoeld was om de gevolgen van de vergrijzing van met name orkesten en koren tegen te gaan. Onduidelijk is echter in welke mate de opbrengsten van deze BTW-verlaging - in eerste instantie toekomend aan degenen die de entreebewijzen verkoopt - bij de orkesten en koren terecht zijn gekomen.

Wij bevelen aan het ouderenbeleid toch op de agenda te houden en in een volgende fase te bezien of er financiële middelen beschikbaar gesteld kunnen worden.

1.4.7 Ad hoc'ers in de kunstensector: arbeidsvoorwaarden en organisatie

Vanuit het onderzoek wordt duidelijk dat de arbeidsvoorwaarden van de zogenaamde ad hoc'ers – werknemers met een kortlopend dienstverband – meer aandacht verdienen. Enkele bevindingen volgen hieronder:

- Het aantal medewerkers met een tijdelijk dienstverband neemt toe, ook in de kunstensector. Daarnaast neemt de duur van de arbeidscontracten af.
- In de besluitvormingsprocessen over de toekenning van subsidies zijn artistieke criteria bepalend. Het gewicht van de factor arbeidsvoorwaarden is gering.
- De overheid stimuleert diversiteit in de kunstproducties. Binnen de sector bestaat de indruk dat daardoor steeds meer instellingen relatief minder subsidie krijgen.
- Regelingen op het terrein van werktijden en arbeidsomstandigheden, zoals aanscherping van de verzekeringsplicht voor sociale-verzekeringswetten, WAO(-gat)- en pensioenverzekering en de Wet Flexibiliteit en Zekerheid, brengen naast een niet geringe administratieve last ook een behoorlijke financiële last met zich mee. Deze constatering, van het Fonds voor de Podiumkunsten (Beleidsplan 2001-2004), is naar onze mening juist. Ook de effecten van nieuw beleid, bijvoorbeeld de versterking van het multiculturele aspect, dienen niet onderschat te worden.
- De leidinggevenden van met name de middelgrote en kleinere instellingen hebben vaak moeite de factor arbeidsvoorwaarden bij de inrichting van de producties overeind te houden. Gebrek

aan professioneel management en de allesbeheersende ‘drive’ om artistiek een zo hoogwaardig mogelijk product neer te zetten werken dit in de hand.

- De concurrentie is groot. Het Fonds voor de Podiumkunsten honoreert ca. 25% van de subsidieaanvragen. Het weigeren van een subsidie door de aanvragers omdat, alles overwegende (inclusief de arbeidsvoorwaardelijke kant), het budget te krap kan blijken te zijn, is niet aan de orde.
- Het aanbod van uitvoerende kunstenaars is relatief groot. Ook hier geldt dat de passie voor het vak, de ‘drive’ om mee te doen, veelal de aandacht voor de materiële aspecten naar achteren verschuift.

De hierboven genoemde bevindingen leiden er toe dat de primaire en secundaire arbeidsvoorwaardelijke positie van de ad hoc’er, met name bij de kleine instellingen en bij incidentele subsidietoekenningen, niet goed in elkaar steekt. In het onderzoek is naar voren gekomen dat ook de naleving van de CAO en andere collectieve regelingen onder druk staan. Uit gesprekken kwam naar voren dat met name binnen het ad-hoc circuit er sterk aan getwijfeld moet worden of wet-, regelgeving en cao bepalingen – zelfs ten minste op het niveau van het salaris – worden nageleefd. Het verdient aanbeveling om de arbeidsinspectie gedurende enkele jaren extra aandacht aan het werkgeverschap in dit circuit te laten besteden. In de danssector blijkt bijvoorbeeld dat voor de niet bij de werkgeversorganisatie DOD aangesloten instellingen alleen de salarisparagraaf van de CAO geldt. Pensioenopbouw, Ziektewet, WAO-aanvullingen, overbruggingen en scholing zijn er voor medewerkers van ad-hoc producties vaak niet. Vaak heeft men ook geen recht op WW, dus geen overbruggingsuitkering (cyclische werkloosheid).

De sector Jazz en popmuziek onderscheid zich ook op het terrein van arbeidsvoorwaarden van andere sectoren. Een goed inzicht ontbreekt voor met name de popsector. Een nader inzicht is nodig om te kunnen komen tot zinvolle voorstellen.

Van probleem naar oplossing

In het ad-hoc-circuit wordt er, mede door het tekort aan middelen en de aard van een projectmatige werkwijze, vooral tijd besteed aan het produceren van voorstellingen en minder tijd aan de werkgeversaspecten van het zakelijk leiderschap. Er is een grote behoefte aan informatie, er is weinig kennis op het gebied van wetgeving, zowel wat betreft sociale zekerheid als arbeidsomstandigheden en de praktische gevolgen voor de dans- en theaterpraktijk.

De start van de oplossing ligt naar onze mening in een andere besluitvorming rond de subsidietoekenningen. Er zullen regels geformuleerd dienen te worden, die gericht zijn op het expliciet laten meewegen van de factor arbeidsvoorwaarden. De kosten die voortvloeien uit wetgeving en CAO zullen echter wel gemaakt moeten worden. Subsidiënten zullen dan ook reële subsidies moeten gaan verstrekken, waarin deze (geïndexeerde) kosten zijn opgenomen. Het waarborgen dat deze geormerkte gelden ook op een juiste manier besteed worden, kan alleen via een heldere wijze van toezicht een verantwoording. De subsidieregels dienen daartoe te worden aangepast.

Daarnaast vraagt de slechte positie van de ad hoc'ers op het gebied van de sociale zekerheid en pensioenvoorziening om een snelle oplossing.

Er zijn verschillende suggesties naar voren gekomen om via de instelling van een centrale organisatie tot een oplossing te komen. Zo is de gedachte van een arbeidspool geopperd, waarbij een sectorale stichting als uitzendorganisatie optreedt. Deze uitzendorganisatie zorgt voor continuïteit in de afdracht van collectieve premies, betaling van vakantiedagen en de overige CAO-vergoedingen. De sectorale stichting zou tegelijkertijd specifieke arbeidsmarkt taken kunnen uitoefenen.

Aan een dergelijke aanpak zijn voor de onvermijdelijke premieverhogingen kosten verbonden. Om te voorkomen dat subsidiënten bij gelijk blijvende budgetten hierdoor minder projectsubsidies kunnen verstrekken, dient een structurele verhoging van de budgetten plaats te vinden. Structurele verhoging van de projectbudgetten van het Fonds voor de Podiumkunsten is hiervoor onvermijdelijk. De kosten hiervoor zijn berekend op ca. f 1,5 miljoen, zijnde 10% van de loonsom die gemiddeld 70% uitmaakt van de door het fonds beschikbaar gestelde projectsubsidies. Wij onderschrijven dit voorstel uit het Beleidsplan 2001-2004.

Wij stellen voor een Sociaal Faciliteringsbedrijf in het leven te roepen. Deze organisatie kan als een 'uitzendbureau' voor personen met een kortlopend dienstverband optreden en daarnaast een aantal aan de arbeidsmarkt gerelateerde taken vervullen. De in de sector levende wens voor een transfer- en reïntegratie punt voor herplaatsing van werkloze kunstenaars kan onderdeel uitmaken van deze organisatie. Met inbegrip van de budgetverhoging voor het Fonds van de Podiumkunsten (f 1,5 miljoen), ramen wij de totale kosten op f 3 miljoen.

1.4.8 *Transfer-/reïntegratiepunt voor de kunstensector*

In de besprekingen is de wens uitgesproken om tot een transfer- annex reïntegratiepunt te komen voor de gehele kunstensector. Dit transferpunt richt zich met name op de arbeidsmobiliteit in de kunstensector. Dit betreft met name de volgende onderwerpen:

1. Begeleiding bij het vinden van nieuw werk buiten de sector, indien de werknemer uit loopbaanbegeleidingstechnisch oogpunt (bijvoorbeeld i.v.m. leeftijd) besluit een passend nieuw beroep te vinden.
2. Begeleiding van werkloze kunstenaars bij het vinden van nieuw werk binnen of buiten de sector.
3. Begeleiding van (gedeeltelijk) arbeidsongeschikte kunstenaars (Ziektewet) bij het vinden van een nieuwe werkbetrekking binnen of buiten de sector.

De achterliggende gedachte van een eigen sectoraal transfer-/reïntegratiepunt is dat kennis van de beroepsgroep van essentieel belang is voor het bereiken van een goed transferresultaat. Zeker bij het beoordelen welke andere beroepsmogelijkheden buiten de sector passend zijn, speelt dit een belangrijke rol.

De taken van het transferpunt zullen zich met name moeten toespitsen op coördinerende en informerende functies richting de kunstenaar. De feitelijke transferbegeleiding of arbeidsintegratie wordt dan uitgevoerd door gespecialiseerde reïntegratiebedrijven. Met name waar het gaat om kunstenaars in de WW of ZW kan gebruik worden gemaakt van het betreffende reïntegratiebedrijf dat door de desbetreffende Uitvoeringsinstelling sociale verzekeringen (Gak Nederland BV of Uszo) is gecontracteerd. De bekostiging van de reïntegratiewerkzaamheden geschiedt door deze uitvoeringsinstelling. Wat betreft de Ziektewet moet daarbij wel opgemerkt worden dat de desbetreffende werknemer dan wel Rea-geïndiceerd moet zijn (Rea = wet Reïntegratie Arbeidsgehandicapten).

Het transferpunt kan daarbij zorg dragen voor coördinatie met alle relevante instellingen, waaronder de Arbo-dienst, Uitvoeringsinstelling sociale verzekeringen, het CWI en het reïntegratiebedrijf. Het lijkt ons wenselijk om met het Reïntegratiepunt ook de afstemming te zoeken met het Arbo-convenant, in het bijzonder met betrekking tot vroegtijdige arbeidsmedische interventies.

1.4.9 *Werkgeversorganisatie*

Vanuit werkgevers, werknemers en de overheid is de wens uitgesproken om te komen tot een bundeling van de verschillende werkgeversorganisaties. Thans bestaat reeds de Vereniging van Werkgevers in de sector Kunst en Cultuur, maar het takenpakket van deze vereniging is vrij beperkt.

Met een verdergaande vorm van samenwerking zal aan een aantal functies invulling gegeven worden. Dit betreft onder meer:

1. Het bieden van een kennis- en expertiseplatform voor de overheid, waar het om ontwikkelingen in de kunstensector gaat, mede in relatie tot veranderingen van de behoeften van de kunstinstellingen.
2. Het vertegenwoordigen van de kunstensector waar het verantwoordelijkheden van sociale partners betreft (werkgelegenheid, arbeidsmobiliteit, scholing, verzuimpreventie, reïntegratie, CAO's en aanverwante thema's).
3. Het treffen van gemeenschappelijke regelingen of het afstemmen van de eigen regelingen met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden voor de werknemers.
4. De servicefunctie naar de leden. Een bundeling van de P&O functie past hierin.

Mede in de relatie tot de uitkomsten van dit onderzoek is een (verdere) professionalisering van deze functies binnen het verband van een centrale werkgeversorganisatie wenselijk. Naar de wijze waarop een dergelijke samenwerking gestalte dient te krijgen wordt op korte termijn een onderzoek ingesteld. Het verdient aanbeveling om nu reeds een bedrag van f 1 miljoen in de begroting op te nemen ter bekostiging van de structurele lasten van een dergelijke organisatie.

1.5 Beleidsagenda voor de komende jaren

De aanbevelingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden, goed werkgeverschap en een reeks van knelpunten in de sector zijn geformuleerd vanuit de wenselijkheid op korte termijn een substantieel begin te maken met het wegwerken van de achterstanden en het treffen van voorzieningen. Het onderzoek levert naar onze mening een voldoende basis om reeds dit jaar in beleidsmatig zin acties te ondernemen.

Daarnaast is het evenwel belangrijk dat het ministerie OC&W in samenspraak met de sector een beleidsagenda voor de nabije toekomst opstelt. Hierop zullen die onderwerpen geplaatst dienen te worden welke op grond van nader onderzoek tot onderbouwde voorstellen zullen leiden, bijvoorbeeld het ouderenbeleid voor orkesten en koren en voorstellen ten aanzien van Jazz & Pop. Tevens zullen de vervolgstappen van die aanbevelingen moeten worden opgenomen waarover in het onderhavige onderzoek alleen een eerste fase is benoemd. Hierbij kan ondermeer gedacht worden aan een verdere inhaal van de beloningsachterstanden in de theatersector.

Bovengenoemde beleidsagenda dient op korte termijn samengesteld te worden.

2 Financiën

2.1 Inleiding

Onderstaande berekeningen bevatten de berekening van de benodigde extra uitgaven in het kader van het herstel van de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden in de kunstensector. Binnen dit onderzoek hebben wij, zoals in de inleiding reeds is gememoreerd, met name de podiumkunsten centraal gesteld. Het gaat om de volgende sectoren: 1. Theater, 2. Dans, 3. Orkesten, 4. Ensembles, 5. Opera, 6. Rijksgesubsidieerde diensten.

Prioritering

In eerste instantie richt het onderzoek zich op het herstel van achterstanden in de arbeidsvoorwaardensfeer bij name die beroepsgroepen en deelsectoren waar deze op dit moment het grootst zijn (fase 1). Dit betreft vooral acteurs, musici, ensembles, ondersteunende functies (sectorbreed), zakelijke leiding (kleine en middelgrote organisaties), pensioenen zelfstandigen en remplaçanten.

Incidentele en structurele uitgaven

In de berekeningen wordt onderscheiden naar extra lasten van incidentele aard en structurele aard.

Onder ***extra lasten van incidentele aard*** worden begrepen die uitgaven die dienen tot eenmalig herstel van een achterstand, los van eventuele structurele voedingen van het betreffende budget (indien van toepassing komen de voedingen ten laste van de structurele lasten). Dit betreft:

1. Omscholingsfonds Dans
2. Omscholingsfonds Musici
3. Kinderopvang
4. Arbo-convenant

Onder ***extra lasten van structurele aard*** worden begrepen die extra uitgaven die dienen tot een structureel herstel en jaarlijks terugkerend zijn op de begrotingen. Dit betreft:

1. Lonen uitvoerenden (sectorspecifiek): acteurs, musici (incl. pensioenafdrachten)
2. Lonen (incl. pensioenafdrachten) ondersteunend personeel (sectorbreed)
3. Lonen (incl. pensioenafdrachten) zakelijke leiding (sectorbreed)
4. Pensioenen zelfstandigen
5. Lonen en pensioenen remplaçanten
6. Centrale werkgeversorganisatie
7. Sociaal Faciliteringsbedrijf (incl. ophoging budget Fonds voor de Podiumkunsten)

2.1.1 Eindberekeningen

Onderstaand schema becijfert het totaal van incidentele en structurele uitgaven, waarbij met betrekking tot de fondsen voorzien met een asterix (*) wordt uitgegaan van een kapitaalrekening waarbij de rente-inkomsten (berekend tegen 6%) worden aangewend voor de bekostiging van de desbetreffende activiteiten (omscholing en kinderopvang).

Structureel	Extra	Incidenteel	
Lonen Theater	1.050.000	Omscholingsreg. Dans (*)	18.000.000
Lonen Orkesten	3.350.000	Omscholingsreg. Musici (*)	25.000.000
Lonen Ondersteunend personeel	3.900.000	Kinderopvang (*)	25.000.000
Lonen Zakelijke leiding	950.000		
Pensioenen Zelfstandigen	11.700.000	Arbo-convenant (pre-convenant)	-
Lonen en Pensioenen Remplacanten	3.500.000		
Scholingsfnd. Zelfstandigen	500.000		
Werkgeversorganisatie	1.000.000		
Sociaal Faciliteringsbedrijf	3.000.000	(*) Storting kapitaalrekening	
Totaal	28.950.000	Totaal	68.000.000
		Structurele rentebaten	6%
		Omscholingsreg. Dans	1.100.000
		Omscholingsreg. Musici	1.500.000
		Kinderopvang	1.500.000
		Totaal	3.000.000

2.2 Onderbouwing en toelichting

2.2.1 Structurele (extra) loonlasten

Voor de macroberekeningen van de extra loonlasten zijn de volgende gegevens van belang:

Tabel 1. Loon- en samenstellingsgegevens m.b.t. reguliere subsidiering OC&W

Deelsectoren	Loonsom x f 1.000	Gemiddeld salaris (incl./excl.)	Aantal werknemers	Uitvoerend	Onder- steunend	Leiding
Theater	53.622	83.640,-- 68.000,--	641	283	282	76
Jeugdtheater	5.987	79.950,-- 65.000,--	75	33	33	9
Dans	36.836,--	79.950,-- 65.000,--	461	271	180	10
Orkesten	88.973	88.560,-- 72.000,--	1.005	903	90	12
Ensembles	12.236	73.800,-- 60.000,--	166	145	7	14
Muziekgezel- schappen	21.457,--	79.950,-- 65.000,--	268	130	128	10
Opera	54.395	86.100,-- 70.000,--	632	314	314	4
Totaal	273.500		3.248	2.079	1.034	135

Bovenstaande kengetallen zijn overgenomen uit een door OC&W verstrekte specificatie betreffende loongegevens en samenstelling van de formaties. Over de formatieverhoudingen per deelsector (uitvoerend - ondersteunend - leidinggevend) is nauwelijks betrouwbare informatie beschikbaar. Genoemde verhoudingen zijn overgenomen uit de laatste informatieverstrekking over dit onderwerp door OC&W. Genoemde loonbedragen zijn inclusief werkgeverslasten (23% waarvan 6% pensioenbijdrage).

Tabel 2. Fonds Podiumkunsten

Aandeel relevante sectoren	
Theater (45%)	8.240
Dans (13%)	2.380
Opera (12%)	2.190
Ensembles (29%)	5.300
Totaal	18.100
Totaal loongevoelig deel Fonds PK	18.100
Totaal loondeel reguliere financiering	273.500
Totaal looncomponent	291.600

Opmerking: De subsidiëring uit het Fonds voor de Podiumkunsten betreft primair ad hoc'ers. Bovengenoemde bedragen betreffen alleen de looncomponent uit het fonds. Daarbij is geen sprake van pensioenopbouw (geen pensioenregeling van toepassing, in tegenstelling tot de rijksgefinancierde loonbedragen als genoemd in tabel 1). Onderstaande berekening voor de fase I correctie behelzen daarentegen wel een correctie inclusief pensioenopbouw.

Tabel 3. Correcties verbetering arbeidsvoorwaarden

Uitvoerenden	Totale loonsom	Correctiefase 1	Extra uitgave fase 1
Theater (acteurs)	21.000.000,--	+ 5% *	1.050.000,--
Orkesten (musici) - verlening schaal -	67.160.000,--	+ 0,5%	3.350.000,--
Ondersteunend		+ 5% **	
Theater (incl. jeugdtheater)	23.800.000,--		1.200.000,--
Dans	13.600.000,--		680.000,--
Orkesten	6.800.000,--		340.000,--
Ensembles	530.000,--		26.000,--
Muziekinstellingen	9.700.000,--		480.000,--
Opera	23.800.000,--		1.200.000,--
Totaal	78.000.000,--		3.900.000,--
Zakelijke leiding - klein en middelgroot -		+ 5% ***	
Theater (incl. jeugdtheater)	12.000.000,--		600.000,--
Dans	1.400.000,--		70.000,--
Orkesten	1.700.000,--		85.000,--
Ensembles	2.000.000,--		100.000,--
Muziekinstellingen	1.400.000,--		70.000,--
Opera	570.000,--		30.000,--
Totaal	19.000.000,--		950.000,--

* De fase I correctie voor uitvoerende medewerkers theater betreft een herstel van een totale achterstand van ruim 10%. Derhalve is een verdere correctie in het tweede en/of derde jaar gewenst.

** Voor ondersteunend personeel wordt een correctie van 5% voorgesteld, zulks in overeenstemming met de aanbeveling voor een arbeidsmarkttoeslag.

*** Middels de correctie van 5% voor zakelijke leiding, is de loonachterstand grotendeels ingelopen.

Opmerking: Bovenstaande loonsommen zijn grove schattingen. Door het ontbreken van exacte samenstellinggegevens met betrekking tot aantallen en looninschaling van de werknemers kan

geen betrouwbare becijfering worden gemaakt van de betreffende loonsommen. Ook in de vergelijking met de totale loonsommen per deelsector en functiegroep kan moeilijk worden achterhaald hoe de totale loonbedragen zijn verdeeld. De informatie die ons ter beschikking is gesteld om de berekeningen te voltooien, was weinig coherent. Derhalve moet volstaan worden met een grove schatting van loonbedragen.

Voor de volledigheid willen wij verder het volgende opmerken. In het onderzoek is de thematiek van de ad hoc'ers meermalen besproken. Dit betreft werknemers in de kunstensector die op basis van kortdurende dienstverbanden aan het werk zijn. Thans is op basis van gevoerde gesprekken de aanname gerechtvaardigd dat met name in de ensembles een verhoudingsgewijs zeer groot deel werkzaam is op kortdurende basis. Het ontbreekt aan enige transparantie van de arbeidsmobiliteit op dit punt, in het bijzonder met betrekking tot de aantallen, duur en samenloop van dergelijke dienstverbanden, alsook de verdiensten hieruit. In die zin is hier mogelijk ook een verdelingsvraagstuk aan de orde, dat niet alleen budgettaire aspecten kent, maar ook beleidsmatige. In deze paragraaf worden de extra uitgaven voor het structureel verminderen van de loonachterstanden becijferd. Aan deze opdracht ligt mede de gedachte ten grondslag om noden te ledigen waar deze zich voordoen. Behalve dat daarbij bepaalde deelsectoren en functies zijn aangewezen, zal er in dat verband ook binnen de betreffende deelsectoren oog moeten zijn voor een juiste allocatie van de extra middelen. Het is van belang dat deze middelen terecht komen bij die mensen die ook daadwerkelijk kampen met rechtspositionele en arbeidsvoorwaardelijke achterstanden. Op dit onderdeel bestaat geen inzicht in de aantallen werknemers. Indien dit in een later stadium wel bekend wordt, kan dit een correctie van de budgettaire berekeningen betekenen.

Tot slot moet nog worden opgemerkt dat de becijfering van de benodigde loongerelateerde extra uitgaven geprojecteerd wordt op het huidige volume van werknemers in de betreffende kunstensectoren.

Met inachtnaam van bovengenoemde voorbehouden bevelen wij evenwel aan, om de in dit onderzoek geconstateerde salarisachterstanden in zijn totaliteit binnen een termijn van enkele jaren in te lopen.

2.2.2 *Pensioenen zelfstandigen*

In de berekening wordt uitgegaan van in totaal 13.000 kunstenaars:

- 8.000 beeldende kunstenaars
- 1.500 muzikauteurs
- 1.500 literaire auteurs
- 2.000 podiumkunstenaars.

Daaronder vallen niet degenen die in loondienst zijn van een gesubsidieerd gezelschap. Voor hen betaalt de overheid al de pensioenpremie. Het betreft hier zelfstandig werkende kunstenaars. Bij deze schatting hebben wij gebruik gemaakt van gegevens waaruit blijkt dat er ruim 11.500 beeldende kunstenaars zijn, waarvan 67% inkomsten uit de overheidsmarkt heeft. Deze inkomsten

gelden merendeels voor slechts enkele maanden per jaar. In de berekening wordt daarbij uitgegaan van respectievelijk drie en zes maanden.

Voor wat betreft de premies wordt ervan uitgegaan dat de overheid 2/3 van de premie en de kunstenaar 1/3 van de premie betaalt. De maandpremie (in de berekeningen gesteld op in totaal f 225,-) wordt alleen betaald in de maanden waarover de kunstenaar inkomsten heeft uit de overheidsmarkt.

Pensioenleeftijd: 65
 Aantal deelnemers: 13.000
 Maandpremie f 225,-
Mogelijke verdeling:
 OC&W f 150,- per maand
 Individuele bijdrage f 75,- per maand

Scenario 1	Scenario 2
Zes maanden per jaar:	Drie maanden per jaar:
Totaal bijdrage OC&W f 5.800.000,-	Totaal bijdrage OC&W: f 11.700.000,-

In overleg met de sector adviseren wij voor de pensioenen een bedrag van f 11.700.000,- te reserveren.

2.3 Lonen en pensioenen remplaçanten

Zie samenvatting onder sectorale vraagstukken.

2.4 Omscholingsfonds Dans

Zie samenvatting onder sectorale vraagstukken.

2.5 Omscholingsfonds Musici

Zie samenvatting onder sectorale vraagstukken.

2.6 Scholingsmogelijkheden Zelfstandigen

In overleg met de sector is de wenselijkheid uitgesproken financiële ruimte te creëren voor een verbetering van scholingsmogelijkheden voor zelfstandigen. Een kostenraming van f 500.000,-

wordt daarbij een reëel bedrag geacht. Dit komt neer op een jaarlijkse scholingsfaciliteit voor 25 tot 50 personen.

2.7 Kinderopvang

Een plaats voor de kinderopvang kost circa *f* 24.000,-- voor een fulltime bezetting per jaar. Het is gebruikelijk dat de werkgever hieraan meebetaalt. Enigszins vooruitlopend op de nieuwe wetgeving met betrekking tot de kinderopvang wordt dit werkgeverdeel bepaald op 1/3. Dit is *f* 8.000,-- per plaats per jaar.

In overleg met de sector is bepaald dat 200 fulltime plaatsen een reëel aantal is. De totale kosten bedragen hiermee *f* 1.600.000,--. Uitgaande van een kapitaalstorting tegen 6% rentebaten, betekent dit een storting van *f* 25.000.000,--.

2.8 Arbo-convenant

Op dit moment is een Arbo-convenant in voorbereiding, naar verwachting ingaande in de loop van de tweede helft van dit jaar. Dit convenant richt zich vooral op de onderdelen fysieke belasting, geluid, werkdruk en Ziektewet reïntegratie. Het convenant bestaat uit een pre-convenantfase, die loopt van 29 juni 2000 tot 1 juli 2001. Deze einddatum zal overschreden worden, waarmee de beëindiging van deze fase naar verwachting na de zomervakantie zal liggen. In de pre-convenantfase worden op basis van onderzoek (TNO arbeid en Orbis) de doelstellingen van het convenant geformuleerd. De kosten van deze fase liggen om en nabij de *f* 600.000,-- (ex BTW). De kosten hiervan komen voor 100% voor rekening van het ministerie van SoZaWe.

Voor de convenantfase heeft het ministerie van SoZaWe *f* 2.000.000,-- ter beschikking gesteld. De kosten van het convenant komen voor 50% voor rekening van het ministerie van SoZaWe en 50% voor rekening van de sector. De looptijd van het convenant zal enkele jaren bedragen. Dit is thans nog niet duidelijk en is afhankelijk van de geformuleerde doelstellingen. Op basis van dit alles kan nu nog geen berekening worden gemaakt van de extra kosten voor de sector.

Naast het Arbo-convenant zijn er ook nog specifieke Arbo-zaken aan de orde voor de orkesten. Dit betreft hulpmiddelen voor vermindering van geluidsoverlast en fysiek/mentale begeleiding van musici. We hebben begrepen dat de afstemming hiervan met het Arbo-convenant nog onderwerp van gesprek is. Het totaal van Arbo-zaken overziende, is dit zeker een belangrijk thema voor de beleidsagenda.

2.9 Sociaal Faciliteringsbedrijf

In de gesprekken is aandacht gevraagd voor een aantal problematieken:

1. De arbeidsmarktproblematiek van ad hoc'ers die door hun kortstondige arbeidsrelaties telkens kampen met werkloosheidssituaties.

2. Een transfer-/reïntegratiepunt voor herplaatsing van werkloze en arbeidsgehandicapte kunstenaars.

Om voor deze problematieken extra ondersteuning vanuit de sector in te ruimen, stellen wij voor hiervoor een sociaal faciliteringsbedrijf (bijvoorbeeld een stichting) op te richten. Deze voert coördinerende, ondersteunende en informatieve functies uit ten behoeve van kunstenaars (werknemers en zelfstandigen) en werkgevers.

In de kostenramingen hiervoor wordt een jaarlijks bedrag van f 3.000.000,-- voldoende geacht.

Deel II

A Arbeidsvoorwaardenpositie

B Goed werkgeverschap

Deel II A

Arbeidsvoorwaardenpositie

3 Inleiding

De arbeidsvoorwaarden in de collectieve sector krijgen op dit moment volop aandacht. Acties van medewerkers in zorg en onderwijs, diverse onderzoeken en berichtgeving in de media vormen een indicatie van de actualiteit van dit onderwerp. De belangrijkste oorzaak voor deze aandacht voor de arbeidsvoorwaarden in de collectieve sector komt voort uit de (vermeende) achterstand ten opzichte van de marktsector. Deze achterstand is op een aantal gebieden bevestigd in een zeer recent rapport van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (verder: rapport Van Rijn)².

De (rijks)gesubsidieerde Kunstensector vormt binnen de totale collectieve sector geen uitzondering als het gaat om de perceptie van een achterstand in de arbeidsvoorwaardenpositie ten opzichte van de markt. Deze wordt ook in alle onderdelen van de sector gevoeld. Mede vanwege de minder hoge organisatiegraad vanuit werkgeverszijde is er tot op heden echter geen breed onderzoek naar de arbeidsvoorwaardenpositie geweest en is de sector niet meegenomen in andere onderzoeken binnen de collectieve sector.

Er zijn ook andere oorzaken te noemen voor de relatief geringe ophef over de arbeidsvoorwaardenpositie in de Kunstensector. Ten eerste is dit de diversiteit van subsidiegevers en andere financieringsbronnen, waardoor een eenduidig podium voor het claimen van sectorbreed budget voor arbeidsvoorwaarden ontbreekt. Ten tweede speelt de passie voor het vak een rol; de intrinsieke motivatie van het werken in het gekozen vakgebied overschaduwde de roep om betere arbeidsvoorwaarden. Ten slotte hebben veel kunstenaars meerdere werkkringen c.q. inkomstenbronnen, waarmee zij een relatief laag basissalaris bij de voornaamste werkgever compenseren (als er al een 'voornaamste werkgever' is).

Ondanks de veelgehoorde opmerking dat kunstenaars met name intrinsiek gemotiveerd zijn voor het uitvoeren van hun beroep, is bij de uitvoering van dit onderzoek als aanname gehanteerd dat adequate arbeidsvoorwaarden noodzakelijk zijn om ook in de toekomst de attractiviteit van de Kunstensector te waarborgen. Voor de (zakelijk) leidinggevende als ondersteunende functies geldt dat werkgevers in de Kunstensector concurreren met de collectieve en marktsector. Hier speelt dus een extra argument voor een arbeidsvoorwaardenonderzoek. Om de arbeidsvoorwaardenpositie van de sector inzichtelijk te maken is vanuit verschillende perspectieven onderzoek verricht.

Enerzijds is zowel een interne als externe vergelijking gemaakt van primaire arbeidsvoorwaarden. Hiertoe zijn enkele representatieve leidinggevende en ondersteunende functies binnen de sector nader onderzocht en is een vergelijking

² Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties: De arbeidsmarkt in de collectieve sector, *Investeren in mensen en kwaliteit*, februari 2001.

gemaakt met referentiefuncties in de collectieve en marktsector. Voor de uitvoerende functies is gekozen voor een analyse van de beloningsontwikkeling in relatie tot arbeidsmarktgegevens van werkenden met een vergelijkbaar opleidingsniveau (HBO).

Anderzijds is een vergelijking gemaakt van de secundaire arbeidsvoorwaarden. Binnen deze vergelijking zijn de verschillende CAO's binnen de Kunstensector, alsmede enkele andere CAO's buiten de sector onderwerp van onderzoek geweest, aangevuld met de informatie uit de diverse interviews. Niet alle instellingen in de Kunstensector hanteren een CAO. Dit geldt echter wel voor de structureel (rijks)gesubsidieerde organisaties, waar dit onderzoek zich primair op richt.

Deel II A gaat allereerst in op de gehanteerde methodiek. Vervolgens worden de resultaten van het onderzoek naar de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden gepresenteerd. Aansluitend wordt dit deel afgesloten met een weergave van conclusies en aanbevelingen.

4 Werkwijze

Het onderzoek naar de arbeidsvoorwaardenpositie omvat twee onderdelen:

1. Onderzoek primaire arbeidsvoorwaarden
2. Onderzoek secundaire arbeidsvoorwaarden

Het onderzoek naar de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden richt zich, conform afspraak met de opdrachtgevers, op de volgende sectoren:

1. Theater
2. Dans
3. Orkesten
4. Ensembles
5. Opera
6. Rijksgesubsidieerde bibliotheken en
7. Jazz en pop

Binnen deze sectoren zijn de arbeidsvoorwaarden van een aantal representatieve functies onderzocht, zoals in de inleiding is toegelicht. Samen met de begeleidingscommissie zijn de te onderzoeken leidinggevende en ondersteunende functies nauwkeurig gedefinieerd. Naast de informatie uit de voorhanden zijnde functiebeschrijvingen zijn voor het verkrijgen van een goed en betrouwbaar beeld van de functie-inhoud aanvullende gesprekken gevoerd met de betreffende organisaties. Op basis van de zo verkregen functie-informatie zijn de functies met behulp van het door de rijksoverheid gehanteerde functiewaarderingssysteem FUWASYS gewaardeerd om een goed beeld te krijgen van de functiezwaarte. De hieruit verkregen indicaties vormden de grondslag voor de selectie van referentiefuncties, die in de arbeidsvoorwaardenbenchmark zijn gehanteerd als vergelijkingsmateriaal. In deze benchmark zijn de geldende arbeidsvoorwaarden vergeleken met andere organisaties uit de collectieve sector (Onderwijs en Zorg), alsmede met arbeidsvoorwaarden binnen de marktsector.

Vanwege het unieke karakter van de uitvoerende functies in de kunsten zijn deze niet direct op het niveau van specifieke functies gebenchmarkt, maar zijn deze op een hoger aggregatieniveau vergeleken met de beloningsontwikkeling van HBO-afgestudeerden. Hiertoe is overgegaan als gevolg van de onmogelijkheid om dit type functies te waarden volgens bestaande functiewaarderingssystemen. Hiervoor zijn reeds eerder gepubliceerde onderzoeken³ geraadpleegd en is tevens een analyse weergegeven van nog niet eerder gepubliceerde data.

Voor het onderzoek naar de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn de voorhanden zijnde CAO's binnen de Kunstensector onderling vergeleken. Als referentie-CAO's voor de externe vergelijking is gekozen voor de CAO van Academische Ziekenhuizen en de

³ Zie overzicht geraadpleegde literatuur.

CAO voor Beroeps- en Volwasseneneducatie. Voor deze twee CAO's is met name gekozen vanwege de vergelijkbare karakteristieken van de uitvoerende functies. De uitvoerende functies hebben alle een opleidingsniveau op (minimaal) HBO-niveau als eis en binnen de collectieve sector zijn dit werkvelden waar ook sprake is van een beroepskeuze op basis van commitment met de doelstellingen en passie voor het werk.

Uit de gevoerde interviews zijn eveneens indicaties van de stand van zaken met betrekking tot secundaire arbeidsvoorwaarden opgetekend.

5 Onderzoeksbevindingen

5.1 Primaire arbeidsvoorwaarden

5.1.1 *Leidinggevende en ondersteunende functies*

Benchmarkresultaten voor de Podiumkunsten

Zoals gesteld in de vorige paragraaf is het onderzoek naar de arbeidsvoorwaardenpositie van leidinggevenden en ondersteunende medewerkers binnen de kunstensector gebaseerd op een vergelijking van de bestaande regelingen met die van vergelijkbare functies in andere sectoren. Voor de primaire arbeidsvoorwaarden (het salaris) is hiervoor een benchmark gehanteerd, uitgaande van de vergelijking op basis van de functiekarakteristieken van de betreffende functies. Deze benchmark is enerzijds uitgevoerd ten opzichte van binnen Cap Gemini Ernst & Young beschikbare algemene beloningsgegevens, waaronder het 'Nationaal Beloningsonderzoek 2000'. Anderzijds is een vergelijking gemaakt met de CAO's van de Schouwburgen, de Academische Ziekenhuizen en de Beroeps- en Volwasseneneducatie, voor zover vergelijkbare functies voorkomen. Zie hiervoor de hierna volgende tabellen.

Tabel 1 bevat een weergave van de vergelijking van functies binnen de structureel (rijks)gesubsidieerde instellingen in de Kunstensector met referentiefuncties in de 'markt'. Hierbij zijn voor de leidinggevende functies binnen de sector de actuele salarissen van de steekproef geaggregeerd en voor de ondersteunende functies zijn actuele gegevens gecombineerd met de geldende CAO-schalen.

De salarisindicaties geven zowel voor de sector als voor de referentiefuncties het basis jaarsalaris bij een fulltime aanstelling weer (inclusief vakantietoeslag) op het niveau van 2000.

Tabel 1: Vergelijking arbeidsvoorwaarden Kunstensector en 'markt'

Functie	Salarisindicatie	Referentiefuncties 'markt'	Salarisindicatie
<i>Leidinggevend:</i>			
- Alg. directeur/intendant grote instelling	- 140.000 / 210.000	- Algemeen directeur	- 142.000 / 229.000
- Zakelijk leider/adjunct directeur 'groot'	- 110.000 / 170.000	- Financieel/commercieel directeur	- 120.000 / 215.000
- Zakelijk leider 'klein'	- 70.000 / 110.000	- Idem	- 95.000 / 140.000
- Alg. directeur Bibliotheek (schaal 12/13)	- 98.000 / 130.000	- Algemeen directeur	- 142.000 / 229.000
<i>Ondersteunend:</i>			
- Hoofd technische staf/ Orkestinspecteur	- 90.000 / 140.000	- Hoofd productie	- 90.000 / 132.000
- Productieleider/ 1 ^e inspiciënt	- 50.000 / 90.000	- Productieleider	- 62.000 / 90.000
- 2 ^e inspiciënt	- 44.000 / 70.000	- Medewerker techn. dienst	- 52.000 / 65.000
- Bedrijfsleider	- 47.000 / 85.000	- Hoofd facilitaire dienst	- 62.000 / 89.000
- Medew. Marketing/PR	- 43.000 / 68.000	- Medewerker PR	- 47.000 / 72.000
- Administrateur	- 57.000 / 92.000	- Administrateur	- 67.000 / 95.000
- Adm./secr. medewerker	- 39.000 / 60.000	- Administratief medew.	- 45.000 / 54.000
- Directiesecretaresse	- 43.000 / 66.000	- Directiesecretaresse	- 56.000 / 76.000
- Financieel medewerker Bibliotheek (niveau Ae-4)	- 54.000 / 69.000	- Assistent Controller	- 59.000 / 82.000
- IT-medewerker Bibliotheek (niveau Ae-3)	- 54.000 / 69.000	- Applicatiebeheerder	- 67.000 / 79.000

Tabel 2 bevat de vergelijking met de salarisschalen van een aantal vergelijkbare functies binnen de CAO's van de Schouwburgen en Concertgebouwen, de Academische Ziekenhuizen en de Beroeps- en Volwasseneneducatie (niveau 2000). Voor enkele functies was het niet mogelijk relevante referentiefuncties te hanteren.

Tabel 2: Vergelijking arbeidsvoorwaarden Kunsten en diverse CAO's

Functie	Salarisindicatie	CAO Acad. Zkh.	CAO BVE	CAO Schouwborg
<i>Leidinggevend:</i>				
- Alg. Directeur/intendant grote instelling	- 140.000/210.000	- 148.00/200.000+	- 133.000/196.000	geen gegevens beschikbaar
- Zakelijk leider/adjunct directeur 'groot'	- 110.000/170.000	- 135.000/180.000	- 100.000/147.000	
- Zakelijk leider 'klein'	- 70.000 / 110.000			
- Alg. directeur Bibliotheek (schaal 12/13)	- 98.000 / 130.000			
<i>Ondersteunend:</i>				
- Hoofd technische staf/ Orkestinspecteur	- 90.000 / 140.000	- 114.000/149.000	- 87.000 / 122.000	- 61.000 / 113.000
- Productieleider/ 1 ^e inspiciënt	- 50.000 / 90.000		- 50.000 / 84.000	- 51.000 / 80.000
- 2 ^e inspiciënt	- 44.000 / 70.000		- 40.000 / 54.000	- 40.000 / 61.000
- Bedrijfsleider	- 47.000 / 85.000		- 50.000 / 84.000	- 44.000 / 67.000
- Medew. Marketing/PR	- 43.000 / 68.000		- 44.000 / 68.000	- 44.000 / 67.000
- Administrateur	- 57.000 / 92.000		- 53.000 / 98.000	- 61.000 / 93.000
- Adm./secr. medewerker	- 39.000 / 60.000	- 39.000 / 55.000	- 35.000 / 52.000	- 37.000 / 56.000
- Directiesecretaresse	- 43.000 / 66.000	- 45.000 / 61.000	- 37.000 / 55.000	- 40.000 / 61.000
- Financieel Medewerker Bibliotheek (Ae-4)	- 54.000 / 69.000			- 51.000 / 80.000
- IT-medewerker Bibliotheek (Ae-3)	- 54.000 / 69.000			- 51.000 / 80.000

Rijksgesubsidieerde bibliotheken

Het aantal rijksgesubsidieerde bibliotheken is in Nederland gering. In dit onderzoek is gekeken naar:

- De Bibliotheek voor Varenden;
- De bibliotheken binnen de Federatie Nederlandse Blindenbibliotheken.

Deze bibliotheken hanteren dezelfde CAO als de lokaal gefinancierde Openbare Bibliotheken. In deze CAO is specifiek aandacht besteed aan (productie)functies die binnen de Nederlandse blindenbibliotheken voorkomen.

Jazz en pop

De ondersteunende functies binnen deze sector komen met name voor binnen de podia. Deze zijn echter niet rijksgesubsidieerd en daarmee geen expliciet onderwerp van onderzoek. Inventarisatie van de arbeidsvoorwaardenpositie maakt duidelijk dat deze binnen de podia op verschillende grondslagen zijn gebaseerd. Deze grondslagen zijn gerelateerd aan de 'ontstaansgeschiedenis' van de betreffende instellingen. De meest voorkomende regelingen voor medewerkers met een vast dienstverband zijn die van de lokale overheid en van het Welzijnswerk (CAO Welzijn). Een noodzakelijke nuancering betreft de constatering dat veel podia afhankelijk zijn van gesubsidieerde ID-banen en van vrijwilligers.

De sector Jazz en Popmuziek onderscheid zich ook op het terrein van de arbeidsvoorwaarden van andere sectoren. Een goed inzicht ontbreekt voor met name de popsector. Een nader inzicht is nodig om te kunnen komen tot zinvolle voorstellen.

5.1.2 *Uitvoerende functies*

Analyse salarisontwikkeling

De uitvoerende functies waar dit onderzoek zich op richt zijn enerzijds zeer divers en anderzijds als collectief verschillend van functies in de andere sectoren. Dit maakt een directe benchmark van arbeidsvoorwaarden in absolute termen weinig valide.

Ook de functiezwarte biedt geen goede basis voor vergelijking. Uitvoerende functies in de Kunstensector zijn vanwege het met bestaande systemen moeilijk te waarderen artistieke element niet eenduidig te vergelijken met andere functies⁴.

Er zijn natuurlijk wel overeenkomsten met andere functies. Kenmerkend aan de uitvoerende kunstenaars in de rijksgesubsidieerde Kunstensector is dat zij vrijwel allemaal minimaal een HBO-opleiding hebben genoten. Om een vergelijking op trends in de arbeidsvoorwaardenontwikkeling te kunnen maken is het opleidingsniveau een goed uitgangspunt. Daarnaast speelt de aard van de sector waarin men werkzaam is een bepalende rol.

In deze paragraaf wordt een tweetal vergelijkingen gepresenteerd. De hierna volgende tabel geeft de vergelijking weer tussen enerzijds het jaarsalaris van startend uitvoerende medewerkers in de Kunstensector, die worden betaald volgens de CAO's van Theater, Dans en Orkesten. Deze bieden gezien het aantal werknemers dat valt onder de betreffende CAO's een goede afspiegeling van de totale populatie startend uitvoerende kunstenaars in vast dienstverband. Deze salarisontwikkeling wordt afgezet tegenover de algemene salarisontwikkeling van HBO-afgestudeerden in Nederland.

⁴ Zie ook: W. Wissing: De nood der symphonie-orkesten, *Internationale salarisvergelijking orkestmusici*, Boekman cahier 37, september 1998

Tabel 3: Beloningsontwikkeling CAO-gebonden uitvoerende functies

	Startsalaris	Na 1 jaar	Na 2 jaar	Na 3 jaar	Na 4 jaar	Einde schaal	Stap- pen
Theater*	43.545	44.842	45.878	47.239	49.831	65.707	12
Dans*	48.755	50.933	53.525	57.192	60.873	68.092	6
Orkesten*	50.985	52.760	54.574	56.389	58.203	69.958	15
NL Opera*	55.481	58.540	61.703	64.968	68.105	81.090	10
NL Kamerkoor**/**	64.152	66.109	68.105	70.101	72.096	79.315	9
Gemiddelde Dans, Theater, Orkesten	48.567	50.323	52.137	54.302	56.777	67.919	
HBO algemeen***	48.900	52.700	56.100	60.500	65.500		
Verschil met HBO	- 333	- 2.377	- 3.963	- 6.198	- 8.723		
In %	- 0,7%	- 4,5%	- 7,1%	- 10,2%	- 13,3%		
CAO Academische Ziekenhuizen****	44.518	45.865	48.405	50.933	52.216	60.367	10
CAO BVE****	54.989	55.896	57.180	58.074	59.525	84.628	22

* Jaarsalaris excl. toeslagen voor meest voorkomende functies (resp. Groep I, Corps de Ballet en schaal regionale orkesten)

** Het NL Kamerkoor hanteert de schaal voor aanvoerders van Randstedelijke Orkesten; na 9 jaar wordt het salaris 10 jaar bevroren.

*** Jaarsalaris excl. toeslagen en variabele beloning

****CAO Academische Ziekenhuizen: HBO-V, schaal 7, exclusief toelagen

CAO BVE: BVE-docent 10, schaal 10

Hoewel in bovenstaand overzicht weergegeven, wordt de salarisontwikkeling binnen de NL Opera en het NL Kamerkoor niet meegenomen in de vergelijking met de referentiegegevens. Deze organisaties hanteren namelijk, vanwege hun toonaangevende positie in de (inter)nationale markt, afwijkende regelingen. Dit geldt ook voor de niet weergegeven schalen van de Randstedelijke orkesten en in het bijzonder voor het Concertgebouworkest.

Vergelijking met HBO Algemeen

De vergelijking van de salarisontwikkeling van kunstenaars met een fulltime aanstelling binnen een CAO-gebonden organisatie met die van HBO-afgestudeerden in de eerst 5 jaar van hun loopbaan laat zien dat de startsalarissen nauwelijks uiteenlopen. Alleen de acteurs worden significant lager beloond dan zowel de overige podiumkunstenaars als HBO-ers in het algemeen. Na verloop van enkele jaren groeit het verschil tussen de beloning in de Kunstensector voor een fulltime aanstelling met die van HBO-ers in het algemeen. Na 4 jaar is het verschil gemiddeld 13,3%, waarbij dit binnen de sector uiteenloopt van 7% voor de orkestmusici tot 24% voor de acteurs.

Vergelijking met CAO Academische Ziekenhuizen en CAO BVE

Ook voor de uitvoerende functies is wederom de vergelijking gemaakt met de salarisregelingen uit de CAO's voor Academische Ziekenhuizen en Beroeps- en Volwasseneneducatie. Deze zijn onderling sterk verschillend op het niveau van de startsalariissen voor de meest voorkomende HBO-functies. De startsalariissen van Dans en Orkesten liggen tussen deze niveaus in en de startsalariissen van Theater komen lager uit dan de (laagste) referentiegegevens. Na 4 jaar blijken de salariissen binnen Dans en Orkesten ongeveer op het niveau van het salaris binnen de CAO BVE te liggen. Dit betekent dat een inhaalslag is gemaakt ten opzichte van het (binnen het BVE fors hogere) startsalaris. Ook na 4 jaar zijn de salariissen binnen Theater het laagst; het nadelige verschil is groter geworden.

Eindschalen

De eindschalen binnen de Kunstensector zijn onderling vergelijkbaar, alhoewel deze na een verschillend aantal jaren worden bereikt. De vergelijking met de CAO voor Academische Ziekenhuizen laat een licht hogere salarispositie voor de Kunstensector zien aan het eind van de schaal. Hierbij moet opgemerkt worden dat binnen de Academische Ziekenhuizen beduidend ruimere vergoedingen worden verstrekt voor het werken op inconvenienten uren. De uitloop binnen de CAO-BVE is beduidend langer: het salarisniveau is na 12 jaar wel nagenoeg gelijk aan het gemiddelde van de Kunstensector (fl. 65.902,-). De schalen die medewerkers binnen BVE kunnen doorlopen zijn echter beduidend langer en bieden daarmee op de langere termijn meer perspectief.

Beloningsonderzoek culturele sector

De vorige tabel gaf de beloningsontwikkeling aan voor medewerkers met een fulltime dienstverband in CAO-gebonden organisaties, oftewel de doelgroep van dit onderzoek. Dit is echter niet het complete beeld; veel kunstenaars hebben geen vast (fulltime) dienstverband en zijn voor hun inkomsten afhankelijk van meerdere bronnen. Voor de volledigheid is daarom hierna een indicatie gegeven van zowel de totale inkomsten als de inkomsten verkregen binnen de culturele sector van de gehele populatie van uitvoerende podiumkunstenaars.

Deze cijfers belichten de inkomenspositie na respectievelijk 1,5 jaar en 6 jaar na afstuderen⁵. De onderzochte populatie bestaat zowel uit kunstenaars die hun inkomsten uit één vaste dienstbetrekking verkrijgen als uit kunstenaars die geen of gedeeltelijk inkomsten verkrijgen uit een vaste dienstbetrekking binnen de

⁵ Gegevens musici:

- positie na 1,5 jaar ontleend aan: M. Rengers, "Kunstenmonitor 1998, De arbeidsmarktpositie van afgestudeerden van het kunstvakonderwijs", september 2000
- positie na 6 jaar ontleend aan: M. Rengers, KUO-longitudinaal, 2000, ongepubliceerd
- Gegevens acteurs/dansers ontleend aan ongepubliceerde heranalyse van gegevens ten behoeve van: I. Struyk en M. Rengers, "Rollen en Rolpatronen; Loopbanen van mannen en vrouwen in de podiumkunsten," Theater Instituut Nederland, 2000

Kunstensector. De gepresenteerde gegevens bevatten dan ook de inkomsten uit freelance werkzaamheden en inkomsten verkregen als zelfstandige.

Tabel 4: Inkomstenpositie uitvoerenden sectorbreed

Totale beloning		Na 1,5 jaar	Na 6 jaar	Stijging per jaar, gemiddeld
Musici	Uren per werkweek	31,9 uur	34,7 uur	
	Reëel jaarsalaris	39.242	56.208	12,4%
	Jaarsalaris o.b.v. 40 uur	49.207	64.793	9,0%
Acteurs	Uren per werkweek	27,8 uur	27,6 uur	
	Reëel jaarsalaris	33.605	44.284	9,1%
	Jaarsalaris o.b.v. 40 uur	48.353	64.179	9,4%
Dansers*	Uren per werkweek	26,2 uur	29,6 uur	
	Reëel jaarsalaris	28.279	36.352	8,2%
	Jaarsalaris o.b.v. 40 uur	43.174	49.124	3,9%
Beloning binnen de culturele sector (inclusief onderwijsinkomsten)		Na 1,5 jaar	Na 6 jaar	Stijging per jaar, gemiddeld
Musici	Uren per werkweek	28,3 uur	32,8 uur	
	Reëel jaarsalaris	37.376	54.186	12,9%
	Jaarsalaris o.b.v. 40 uur	52.828	66.080	7,2%
Acteurs	Uren per werkweek	22,8 uur	21,2 uur	
	Reëel jaarsalaris	26.192	28.901	3,0%
	Jaarsalaris o.b.v. 40 uur	45.950	54.530	5,3%
Dansers*	Uren per werkweek	22,6 uur	23,0 uur	
	Reëel jaarsalaris	25.142	27.527	2,7%
	Jaarsalaris o.b.v. 40 uur	44.450	47.873	2,2%

* De onderzochte populatie beginnende dansers is relatief klein, waardoor de onderzoeksresultaten voorzichtig dienen te worden geïnterpreteerd.

5.2 Secundaire arbeidsvoorwaarden

5.2.1 CAO-vergelijking

Om een gedegen beeld te krijgen van de secundaire arbeidsvoorwaarden is een vergelijking gemaakt met twee andere CAO's te weten de CAO voor de Academische Ziekenhuizen en de CAO-BVE. De achterliggende gedachte voor de keuze van referentie-CAO's is dat door deze opzet rekening wordt gehouden met de motie Rosenmöller, die ook een vergelijking met de gesubsidieerde sector benoemt. Tevens zijn binnen deze twee werkomgevingen met name HBO'ers werkzaam in de kernuitvoerende functies.

Een CAO is te beschouwen als een 'minimumafspraken' en biedt doorgaans een individuele organisatie de mogelijkheid om aanvullende afspraken te maken c.q. specifieke regelingen te treffen. Dit komt ook binnen de Kunstensector voor, zij het in geringe mate. Gezien de beperkte tijd die voor dit onderzoek beschikbaar is, bleek het

niet mogelijk te komen tot een uitputtende vergelijking van alle voorhanden zijnde regelingen. De informatie die onderstaand wordt gepresenteerd, geeft dan ook een algemeen beeld van de relatieve positie van de secundaire arbeidsvoorwaarden binnen de Kunstensector.

De CAO-vergelijking leidt tot een aantal noemenswaardige bevindingen. Deze zijn bekrachtigd in de interviews met leidinggevendenden en medewerkers, zoals weergegeven in hoofdstuk 3.

- Kinderopvangregeling. De collectieve sector als geheel loopt op dit gebied voorop ten opzichte van andere (markt)sectoren. In de CAO Academische Ziekenhuizen is hiervoor reeds bij de ingang van de nieuwe CAO in 2000 een extra ruimte van *f* 2 miljoen opgenomen. Binnen de kunstensector zijn hiervoor nauwelijks in de CAO's voorzieningen getroffen. Alleen de CAO van de Bibliotheken benoemt dit onderwerp.
- Scholingsregelingen. Binnen de dans is er een aparte regeling die voorziet in het bieden van omscholingsmogelijkheden die voor het voortzetten van de loopbaan na het actieve dansbestaan mogelijk maken. Deze regeling wordt elders in dit rapport nader belicht. In tegenstelling tot de Academische ziekenhuizen en de beroeps- en volwasseneneducatie beperken de scholingsregelingen binnen de Kunstensector zich veelal tot de mogelijkheid studiekosten (gedeeltelijk) vergoed te krijgen, een en ander binnen de beperkte mogelijkheden van het huidige scholingsfonds. Inbedding van de vergoedingsregelingen in een structuur van een persoonlijk ontwikkelingspad ontbreekt in de onderzochte CAO's.
- Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Hoewel het belang van dit onderwerp binnen de Kunstensector breed wordt erkend, zijn er bij CAO geen regelingen voor getroffen, daar waar voor de Academische Ziekenhuizen en BVE gesproken wordt over mogelijkheden voor (om)scholing, taakrotatie en -differentiatie en arbeidsduurvermindering. Voor dit laatste aspect is ook bij het Muziektheater/de Nederlandse Opera een regeling vastgesteld, die echter niet geldt voor uitvoerend kunstenaars.
- (Vroeg)pensioenregelingen. Het Nederlands Kamerkoor heeft een, voor de kunstensector, unieke regeling, waarbij medewerkers middels een gedegen financiële regeling op hun 55^e levensjaar kunnen uittreden. De Nederlandse Opera beraadt zich op de mogelijkheden voor een soortgelijke regeling, waarschijnlijk ingaande in het 57^e levensjaar. Beide regelingen vereisen overigens een eigen bijdrage van de deelnemers. Andere orkesten, ensembles en opera beschikken niet over een dergelijke regeling, alhoewel hiervan wel de noodzaak wordt ingezien.
- Individuele prestatiebeloning. Binnen de CAO-BVE alsmede de CAO Academische Ziekenhuizen zijn mogelijkheden opgenomen voor variabele, prestatie-afhankelijke beloning in de vorm van persoonlijke gratificaties. Binnen de Kunstensector kennen alleen de CAO's van de Nederlandse Orkesten en van de Stichting Muziekcentrum van de Omroep de mogelijkheid van incidentele gratificaties voor uitzonderlijke prestaties.

- Eindejaarsuitkeringen/collectieve gratificaties. In de CAO-BVE is voor 2000 en 2001 een eindejaarsuitkering afgesproken van 0,8%. Binnen de CAO voor Academische Ziekenhuizen zijn hiervoor geen afspraken gemaakt. Behalve in de CAO van de Stichting Muziekcentrum van de Omroep zijn verder binnen de kunstensector geen afspraken gemaakt voor een eindejaarsuitkering.

5.3 Conclusies en aanbevelingen

5.3.1 *Primaire arbeidsvoorwaarden*

Op een aantal vlakken zijn er parallellen tussen de kunstensector, zorg en het onderwijs. In deze drie sectoren is sprake van een vrij platte hiërarchische structuur, met veel werknemers in identieke functies (de artistiek uitvoerenden, HBO-ers binnen Academische Ziekenhuizen en 2^e-graads leerkrachten in de Beroeps- en Volwasseneneducatie). Een vergelijking met de marktsector laat zien dat daar veel meer sprake is van differentiatie in functies. Dit is reeds belicht in het onlangs verschenen rapport Van Rijn. Volgens dit rapport gaat differentiatie van functies samen met betere loopbaanperspectieven en daarmee samenhangende beloningsdifferentiatie.

Er zijn meer parallellen tussen de bevindingen in dit onderzoek en de constatering in het rapport Van Rijn. Kijkend naar de salarisontwikkelingen geeft het rapport Van Rijn aan dat de bruto uurlonen in de jaren 1998 en 1999 in de marktsector over deze twee jaren met gemiddeld 1% sneller zijn gestegen. Van Rijn signaleert eveneens dat de marktsector in ruimere mate gebruik maakt van variabele beloningsregelingen voor het belonen van goede individuele of collectieve prestaties. Deze verschuivingen zijn ook tijdens de benchmark binnen dit onderzoek gebleken. De in tabel 1 weergegeven salarisindicaties voor referentiefuncties in de markt bevatten slechts de vaste beloningscomponenten. Variabele beloning heeft met name op leidinggevend niveau (inclusief middenkader) en voor technische en marketingfuncties een significante invloed op de totale beloning.

Het verantwoord toepassen van variabele beloning vereist echter de beschikbaarheid van heldere criteria voor beoordeling van de ‘prestaties’, zowel op individueel niveau voor persoonlijke bonussen of gratificaties als voor de organisatie als geheel voor collectieve gratificaties c.q. eindejaarsuitkeringen. Deze inbedding in het totale personeelsbeleid geeft enerzijds transparantie van regelingen, anderzijds voorkomt het willekeur. Daarnaast doet het recht aan de uiteindelijke doelstelling van het invoeren van variabele beloningsregelingen: het stimuleren en belonen van bijzondere prestaties. Het geeft de mogelijkheid om medewerkers gedifferentieerd te kunnen belonen.

Nader onderzoek en overleg zal moeten uitwijzen of deze vorm van variabele beloning ook in de kunstensector toepasbaar is en bij kan dragen aan het verhogen van de attractiviteit.

Leidinggevende functies

De vergelijking van primaire arbeidsvoorwaarden binnen de Kunstensector voor leidinggevende functies met die in de totale markt en de referentie-CAO's leidt tot de volgende conclusies en aanbevelingen:

- De salarissen van algemeen directeurs binnen de grote structureel gesubsidieerde instellingen komen overeen met de salarisindicaties in de markt en binnen de referentie-CAO's. Het betreft hier overigens slechts een kleine groep functionarissen.
- De zakelijk leidinggevendenden binnen de grote instellingen zitten relatief laag ten opzichte van de markt als geheel en ten opzichte van de CAO Academische Ziekenhuizen. Dit maakt de concurrentie op de arbeidsmarkt moeilijk. Mede vanwege de beoogde professionalisering van de Kunstensector zijn deze functies in toenemende mate van belang. Het is daarom raadzaam de loonruimte voor deze functies te vergroten. Dit kan leiden tot een grotere aantrekkingskracht voor gekwalificeerde krachten voor het aansturen van de bedrijfsvoering.
- De (zakelijke) leiding van kleinere organisaties blijft met het salaris op fulltime basis achter bij de salarisindicaties in de markt. Daarbij komt dat er in een relatief groot aantal gevallen geen ruimte is voor een fulltime aanstelling, mede vanwege de geringe financiële ruimte. Soms komt het salaris namelijk tot stand op basis van een verdeling van de beschikbare middelen, waarbij men de eigen beloning 'laag' houdt om de artistieke doelstellingen niet in het geding te laten komen. Dit leidt ertoe dat alleen degenen met een sterke betrokkenheid bij de sector een leidinggevende functie willen bekleden. Vergroting van loonruimte voor deze functionarissen kan langs twee wegen leiden tot kwaliteitsverbetering:
 - Het vergroot de concurrentiekracht op de markt en maakt het aantrekken en binden van beter gekwalificeerde krachten mogelijk.
 - Het vergroot de mogelijkheden om de aanstellingen uit te breiden, waardoor betreffende functionarissen meer tijd kunnen besteden aan hun eigenlijke functie.

Ondersteunende functies

Op basis van de benchmark is niet op te maken dat de beloning van de ondersteunende functies binnen de Kunstensector sterk achterblijft bij de markt en bij de gehanteerde referentie-CAO's. Toch zijn voor deze functies binnen de sector problemen gesignaleerd met betrekking tot het aantrekken en, belangrijker nog, het behouden van goede medewerkers. Hiervoor zijn verschillende oorzaken aan te geven:

- De salarisgroei van medewerkers in de Kunstensector verloopt relatief traag in vergelijking met de markt. Dit komt enerzijds doordat over het algemeen de standaardperiodieken van de CAO-schalen worden gevolgd, terwijl in de markt eveneens individuele verhogingen worden toegepast. Anderzijds zijn de loopbaanmogelijkheden geringer vanwege de kleine organisaties. Dit kan leiden tot het vertrek van medewerkers die zich binnen een organisatie in de Kunstensector niet verder kunnen ontwikkelen. Mogelijke maatregelen zijn:

- Het creëren van ruimte voor een snellere groei van het salaris door sneller door de schalen te gaan (meerdere periodieken toekennen bij goed functioneren).
 - Het realiseren van een grotere mate van standaardisatie en kennismanagement, om te voorkomen dat met het vertrek van medewerkers ook de opgebouwde kennis de organisatie verlaat. Oftewel, liever dan te streven naar behoud van medewerkers die zich elders kunnen verbeteren qua functie en arbeidsvoorwaarden, zou de sector de organisaties moeten inrichten op het verkleinen van de afhankelijkheid van individuele medewerkers. Door middel van projectmatige investering in standaardisatie van processen binnen de bedrijfsvoering dient dit binnen enkele jaren te worden gerealiseerd.
- Met betrekking tot de technische functies speelt het binnen de Kunstensector gevraagde specialisme en opleidingsniveau een bepalende rol voor de arbeidsmarktpositie. Concurrentie voor deze groep medewerkers komt mede voort uit het veld van de schouwburgen. Alhoewel de arbeidsvoorwaardenbenchmark niet direct een significant verschil laat zien voor wat betreft de hoogte van primaire inkomens (zie tabel 2), moet opgemerkt worden dat binnen de schouwburgen structureel onregelmatigheidstoelagen worden betaald, naast het bestaan van een overwerkregeling.
- Daarnaast is de aantrekkingskracht die de vrije-productiesector en de omroepwereld uitoefenen op specialisten uit de sector van belang. Het is het specialisme dat enerzijds de marktwaarde bepaalt en anderzijds noopt tot het aanstellen van hoogopgeleide medewerkers, mede vanwege het toegenomen belang van kennis op het gebied van informatietechnologie. Dit laatste speelt eveneens bij de (blinden)bibliotheken. Deze marktwaarde kan worden uitgedrukt in een eenmalige opwaardering van de beloningen voor de betreffende functies, hetzij door middel van een hogere inschaling in de betreffende CAO's, hetzij door eenmalig een aantal extra periodieken toe te kennen en de corresponderende schalen te 'verlengen'.

Uitvoerende functies

Het onderzoek naar de beloningsontwikkeling van de uitvoerende functies binnen de Kunstensector leidt tot de volgende conclusies en aanbevelingen:

- De beloningsontwikkeling binnen de Kunstensector verloopt minder snel dan voor HBO-opgeleiden in het algemeen, maar houdt wel gelijke tred met de ontwikkeling van de beloningen in de gehanteerde referentie-CAO's in de collectieve sector, met dien verstande dat de startposities verschillend zijn en dat de CAO-BVE een langere schaal hanteert en daarmee een beter langetermijnperspectief biedt. Het verlengen van de schalen zou ook voor de acteurs en musici (inclusief koorzangers) een beter perspectief bieden. Dit is voor de Dans niet aan de orde vanwege de relatief korte tijd waarin de carrière wordt doorlopen.
- Het startsalaris binnen de CAO van het Theater is beduidend lager dan zowel de markt als de andere CAO's binnen de sector. Ook de beloningsontwikkeling van de acteurs verloopt trager, waardoor deze categorie van kunstenaars structureel achterloopt qua beloning. Pas op het niveau van het eindsalaris treedt enige

nivellering op. Op basis van deze conclusie is een verbetering van de arbeidsvoorwaardenpositie van de CAO-gebonden acteurs te billijken.

- De weergegeven onderzoeksgegevens met betrekking tot de reële arbeidsvoorwaardenpositie van de uitvoerenden in de Kunstensector maken duidelijk dat met name acteurs en dansers afhankelijk zijn van werkzaamheden buiten de culturele sector voor het realiseren van het totale inkomen. Beide categorieën van kunstenaars maken gemiddeld slechts iets meer dan de helft van de volledige werkweek vol met werkzaamheden in het eigen vakgebied. Deze positie is voor de musici gunstiger, waarschijnlijk vanwege de ruimere, beter betaalde mogelijkheden om (muziek)onderwijs te geven.

5.3.2 *Secundaire arbeidsvoorwaarden*

Secundaire arbeidsvoorwaarden worden door werknemers meer en meer als een belangrijk onderdeel van het totale arbeidsvoorwaardenpakket beschouwd. De primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden moeten in samenhang met elkaar goed zijn verzorgd. Het niet bieden van afdoende regelingen op secundair gebied kan leiden tot dissatisfactie en kan aldus de kwaliteit onder druk zetten. Vanuit de analyse van de CAO's is een aantal onderwerpen belicht:

- Kinderopvangregeling. Voor wat betreft kinderopvangvoorzieningen is er geen directe parallel met de collectieve sector als geheel. Waar in de rest van de collectieve sector kinderopvangregelingen goed zijn verzorgd, is dit binnen de Kunstensector niet het geval. Het bieden van dergelijke regelingen binnen de kunstensector is aanbevelenswaardig. Gedegen onderzoek naar de precieze omvang van de doelgroep is nog niet verricht. Aldus zijn de financiële consequenties die aan een mogelijke invoering ten grondslag liggen niet duidelijk. Een en ander is ook mede afhankelijk van de specifieke situatie binnen de verschillende kunstinstellingen. De mogelijke invoering van kinderopvangregelingen is vanuit bovenstaande optiek dan ook zaak voor de sociale partners bij het komend overleg.
- Scholingsregelingen. De kunstensector is in beweging. Van leidinggevenden wordt een verdere professionalisering van de organisaties verwacht. In toenemende mate wordt binnen de technische ondersteuning gebruik gemaakt van allerlei nieuwe technieken. Daarnaast groeit de vraag naar professionaliteit van de ondersteunende functies zoals financiën, P&O en marketing/PR. Hiermee groeit de benodigde deskundigheid. Binnen omliggende sectoren wordt veel aandacht besteed aan opleiding en training. Het wordt veelal prominent naar voren gebracht als 'unique selling point' richting potentieel nieuwe werknemers. Het ontbreken van een gedegen scholingsbeleid voor leidinggevende en ondersteunende functies gaat dan ook ten koste van de attractiviteit en kan een verdere professionalisering van de sector in de weg staan. Zoals eerder aangegeven dient dit gecombineerd te worden met het inrichten van kennismanagement ter voorkoming van het wegvloeiën van verkregen kennis en deskundigheid. Grotere instellingen kunnen direct extra budget ontvangen om binnen de eigen instelling dergelijke voorzieningen te treffen. Voor

de kleinere instellingen kan de deskundigheid voor het ontwikkelen van scholingsprogramma's en het beheer van de gelden worden ondergebracht bij een fonds. De hiermee verbonden taken kunnen worden ondergebracht bij een sectorbreed opererende organisatie.

- Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Naarmate de leeftijd van medewerkers hoger wordt, groeit de noodzaak tot een op de oudere medewerkers afgestemd beleid. Naast aandacht en begeleiding moeten mogelijke (toekomstige) beperkingen en wensen serieus worden belicht. Afhankelijk van specifieke omstandigheden moeten op de desbetreffende medewerker afgestemde acties worden ondernomen. Hierbij valt te denken aan her- of omscholing, fysieke begeleiding, reïntegratie en arbeidsduurvermindering. Het goed uitvoeren van het leeftijdsbewust personeelsbeleid vereist een adequaat ingerichte P&O-afdeling. Vanuit deze afdeling kan hier door kundige medewerkers invulling aan worden gegeven. Binnen veel kunsteninstellingen is geen P&O-afdeling en vormen de P&O-taken onderdeel van het takenpakket van de zakelijk leidinggevende. Slechts de grotere gezelschappen vormen hierop een uitzondering. Gezien de specifieke aandacht die binnen de sector nodig is om bovengenoemd personeelsbeleid uit te kunnen voeren, is professionalisering van de P&O-taken noodzakelijk.
- (Vroeg)pensioenregelingen. Over het algemeen zijn er voor de CAO-gebonden organisaties gedegen pensioenregelingen. Binnen de Kunstensector bestaat een duidelijke vraag naar vroegpensioenregelingen. Dit geldt met name voor musici. Het uitvoeren van artistiek uitvoerende functies binnen de Kunstensector brengt op latere leeftijd specifieke (lichamelijke) problemen met zich mee. De vergelijking met de Academische Ziekenhuizen en het beroeps- en volwassenenonderwijs is in dit kader dan ook niet relevant. Het invoeren van dergelijke regelingen is binnen veel instellingen reeds overwogen. Vanwege de grote financiële offers die een dergelijke regeling met zich meebrengt kan niet tot implementatie worden overgegaan. Naast de doorlopende premiebijdragen vormen met name de opstartkosten van dergelijke regelingen een probleem. Er bestaat bij medewerkers bereidheid om hiervoor eigen bijdragen te verstrekken. Gezien de omvang van de problematiek verdient het aanbeveling, daar waar dit nodig is, ruimte te creëren voor het introduceren van (vroeg)pensioenregelingen.
- Variabele beloningsregelingen. Gezien de samenhang die dergelijke regelingen hebben met primaire arbeidsvoorwaarden, is dit onderwerp reeds belicht bij de conclusies en aanbevelingen in de voorafgaande paragraaf.
- Eindejaarsuitkeringen/collectieve gratificaties. Het rapport Van Rijn belicht de wenselijkheid van het invoeren van een 13^e maand. Als argumenten hiervoor brengen zij onder andere naar voren dat dit compensatie kan bieden tegen de in de marktsector identieke of vergelijkbare regelingen. Het kan volgens Van Rijn leiden tot een imagoverhogend effect, het komt tegemoet aan een veelgehoorde wens van werknemers in de collectieve sector en het kan compensatie bieden aan de op vele plaatsen in de sector ervaren werkdruk die mede veroorzaakt is door de krapte op de arbeidsmarkt. De invoering dient volgens Van Rijn gedoseerd plaats te vinden.

Er is een aantal redenen om de redenatie van Van Rijn voor de Kunstensector niet te volgen. Enerzijds spelen binnen de Kunstensector momenteel specifieke problemen. Deze vragen om doelgerichte oplossingen. Een generieke maatregel als het invoeren van een 13^e maand biedt geen directe oplossing voor problemen met betrekking tot specifieke functies. Alleen als algemene maatregel voor verbetering van de arbeidsvoorwaardenpositie kan deze maatregel een positief effect hebben. Hier staat echter tegenover dat het effect op de kwaliteit en attractiviteit van de Kunstensector als geheel onzeker is, terwijl de kosten van implementatie zeer hoog zijn.

3.3.3 Flexibilisering arbeidsvoorwaarden

De krapte op de arbeidsmarkt noopt veel organisaties tot het aanpassen van de arbeidsvoorwaarden. De algemene tendens is dat hierbij meer en meer rekening wordt gehouden met de individuele wensen van medewerkers. Het aantal zogenaamde 'cafetarieregelingen' heeft in dit kader de laatste jaren een sterke stijging laten zien. Onderzoek geeft aan dat 50% van alle organisaties verder wil gaan met flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden. 70% van deze groep wil dat doen middels 'cafetarieregelingen' (NBO, 2000). Binnen de Kunstensector zijn hiervan nauwelijks voorbeelden aanwezig. De CAO's worden veelal minimaal geïnterpreteerd, dat wil zeggen dat in veel gevallen slechts aan de minimale voorwaarden zoals gesteld in de CAO wordt tegemoet gekomen. Daarnaast wordt hier in de praktijk weinig flexibel mee omgegaan. Tal van regelingen die de laatste jaren binnen aanpalende sectoren sterk zijn ontwikkeld, staan binnen de Kunstensector nog veelal op het niveau van gedachtevorming, mede vanwege budgettaire beperkingen. Een verdere ontwikkeling van cafetariasystemen kan een positief effect op de aantrekkelijkheid van de sector hebben vanwege de ruimere mogelijkheden om het arbeidsvoorwaardenpakket af te stemmen op de individuele behoeften van medewerkers. Dergelijke regelingen kunnen ook invulling krijgen op een budgetneutrale wijze. Voorbeelden hiervan zijn: het kopen van extra vrije dagen, het opsparen van dagen voor langdurig verlof en het aanbieden van extra stortingsmogelijkheden voor pensioenen. Het aanbieden van cafetarieregelingen biedt veelal ook mogelijkheden voor fiscaal vriendelijke beloning (fiets-, PC-privé en kinderopvangregeling).

Binnen de afspraken die sociale partners binnen de Kunstensector de komende jaren met elkaar maken, verdient een verdere flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden aandacht.

Deel II B

Goed werkgeverschap

6 Inleiding

Nadat in het voorgaande deel de arbeidsvoorwaardelijke positie van werknemers is belicht, is het nu wenselijk om aandacht te schenken aan de vraag hoe werkgevers invulling kunnen geven aan goed werkgeverschap. Om inzicht te verkrijgen in ‘goed werkgeverschap’ is het niet alleen van belang om dit te belichten vanuit de kant van de werkgever, maar dient ook de mening van de werknemers in deze sector bij de beeldvorming betrokken te worden.

Het in dit deel beschreven onderzoek richt zich op de vraag ‘Wat is goed werkgeverschap?’ vanuit verschillend perspectief, te weten: leidinggevenden en werknemers in de kunstensector. Nagegaan wordt op welke wijze aan goed werkgeverschap in de kunstensector invulling kan worden gegeven.

7 Werkwijze

Via interviews met leidinggevend en werknemers in de kunstensector is getracht een beeld te verkrijgen van goed werkgeverschap. Voor het verkrijgen van een zo goed mogelijk beeld is gekozen voor respondenten uit zes verschillende sectoren van de kunstensector te weten: theater, dans, orkesten, ensembles, opera en bibliotheken.

Methodische karakterisering

Het onderzoek is kwalitatief en beschrijvend van aard. Kwalitatieve gegevens hebben betrekking op de aard, de waarde en de eigenschappen (dus op de ‘kwaliteiten’) van het onderzochte verschijnsel⁶. Het gaat er om de betekenisgeving van betrokkenen te achterhalen met betrekking tot goed werkgeverschap.

Onderzoeksinstrument

In kwalitatief onderzoek worden gegevens verzameld aan de hand van onderzoeksvragen die afkomstig zijn uit de probleem-/vraagstelling. Goed werkgeverschap kent geen absolute norm. Het op een adequate manier invulling geven aan dit begrip vereist een manier van kijken naar organisaties vanuit een naar binnen en buiten georiënteerd perspectief. Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden moeten hierbij in samenhang met onder andere maatschappelijke verantwoordelijkheden, scholing, kinderopvang, arbeidsomstandigheden, ouderenbeleid, rechtszekerheid en loopbaanperspectief worden belicht. De heersende perceptie over het al dan niet aanwezig zijn van balans bepaalt de mate waarin aan goed werkgeverschap invulling wordt gegeven. Voornoemde punten vormden dan ook de basis voor de interviews (zie bijlage I, interviewschema leidinggevend; zie bijlage II, interviewschema werknemers).

Onderzoekseenheden

Er is gebruik gemaakt van een meertrapssteekproef. De begeleidingscommissie van het totale onderzoek naar de arbeidsvoorwaarden binnen de kunstensector heeft een lijst met contactpersonen van organisaties binnen de zes sectoren van de kunstensector aangedragen. Deze organisaties zijn benaderd om aan dit onderzoek mee te werken. Met de leidinggevend van deze organisaties, 15 respondenten, is een gesprek gevoerd over functiewaardering en goed werkgeverschap. De gegevens over goed werkgeverschap zijn in onderhavig onderzoek verwerkt. Aan deze gesprekspartners is vervolgens gevraagd een aantal namen van werknemers te verstrekken die tijd hadden om op korte termijn aan een interview te willen meewerken. Van belang hierbij was dat zowel ondersteunend als uitvoerend personeel vertegenwoordigd was*. Op deze manier zijn nog eens 16 interviews afgenomen. In onderzoek met een specifieke vraagstelling, zoals hier het geval is, zijn 15 tot 25 interviews veelal voldoende om de informatie te verzadigen. Een kleine steekproef kan dus groot genoeg zijn¹. In totaal zijn 31 interviews afgenomen (zie tabel 1).

⁶ Baarda, D.B., M.P.M. de Goede & J.Theunissen. Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Stenfert Kroese, 1995.

*In de kunstensector speelt de motivatie waarmee men zijn werk verricht waarschijnlijk een belangrijke rol. Bij de werknemers is er dan ook een onderscheid te maken tussen het uitvoerend personeel en de kring van ondersteunend personeel. De eerste groep (de dansers, de muzikanten, de zangers, de acteurs e.a.) kiest eerder vanuit een passie een beroep en daarmee dus bijbehorende werkgever, hetgeen hen wellicht ‘blind’ maakt voor wat de werkgever hun verder te bieden heeft. Dit geldt niet voor het ondersteunend personeel. Bij hen kan het arbeidsvoorwaarden-perspectief dan ook een belangrijkere rol spelen in hun keuze voor een werkgever. De verschillende werknemers binnen deze sector kunnen het werkgeverschap dan ook heel anders ervaren.

Tabel 1. Respondenten leidinggevenden en werknemers in de kunstensector

	Leidinggevenden	Administratie	Personeelswerk	PR/marketing	Technische dienst	Overig ondersteunend	Uitvoerend
Theater	3	2				1	1
Dans	3	1				1	1
Orkest	4		1				1
Ensemble	1	1				1	1
Opera	3						1
Bibliotheek	1			1	1	1	
Totaal	15						16

Analyse verkregen gegevens

De door middel van de interviews verkregen gegevens zullen aan de hand van de kernbegrippen Arbeidsvoorwaarden, Loopbaanperspectief, Werksituatie (arbeidsomstandigheden) en Leidinggeven (zie ook interviewschema's) nader worden beschreven en toegelicht. Hierbinnen zullen de belangrijkste bevindingen vanuit de twee perspectieven - leidinggevenden en werknemers in de kunstensector – worden geschetst. Hoofdstuk 8 schetst dan ook het beeld van hoe leidinggevenden tegen goed werkgeverschap aankijken. Hoofdstuk 9 schetst het beeld vanuit de werknemers. In beide hoofdstukken wordt dus de beleving en ervaring van betrokkenen weergegeven, hetgeen altijd een ‘kleur’ geeft aan de gegevens. Er is getracht een generiek beeld van werkgeverschap in de kunstensector te schetsen.

8 Goed werkgeverschap vanuit het perspectief van de leidinggevenden

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen met betrekking tot de leidinggevenden weergegeven. Er is gekozen voor de term leidinggevenden omdat de gezelschappen die in dit onderzoek betrokken zijn uitgaan van verschillende leidinggevende functies (algemeen directeur, zakelijk directeur, zakelijke leiding en artistieke leiding).

De bevindingen zullen zoveel mogelijk per kernbegrip (arbeidsvoorwaarden, loopbaanperspectief, werksituatie en leiding geven) worden weergegeven. Er wordt daarbij met name antwoord gegeven op de vragen wat van belang is bij goed werkgeverschap vanuit het perspectief van de leidinggevenden en wat men op dit moment mist om hieraan invulling te geven (zie ook bijlage I).

Het is belangrijk om bij het lezen van dit stuk het verschil tussen de grotere instellingen en de kleinere instellingen in het achterhoofd te houden. In de kleinere instellingen bestaan nog nauwelijks goede regelingen. De grotere instellingen beschikken daar al wel over. Het verschil in professionaliteit en mogelijkheden tussen beide kan dan ook groot zijn. Dit zal zeker gevolgen hebben voor de manier waarop beide invulling (willen en kunnen) geven aan goed werkgeverschap.

8.1 Arbeidsvoorwaarden

De mogelijkheid om adequate arbeidsvoorwaarden te bieden is in de perceptie van leidinggevenden een belangrijk onderdeel van goed werkgeverschap. In het kader van het totale onderzoek wordt het volledige primaire en secundaire arbeidsvoorwaardenpakket reeds in detail uitgewerkt. In de hieronder weergegeven bevindingen naar aanleiding van de interviews met leidinggevenden is een aantal elementen hiervan benadrukt.

Primaire arbeidsvoorwaarden

Hoewel de omvang en het niveau van het arbeidsvoorwaardenpakket in toenemende mate als belangrijk worden ervaren, geven de leidinggevenden in de interviews aan dat dit nog niet heeft geleid tot een vermindering van de attractiviteit en kwaliteit van de sector. Dit komt voort uit het nog steeds voldoende aanbod van kunstenaars die voldoen aan de (hoge) kwaliteitscriteria van de sector in Nederland. Problemen zijn er volgens de zakelijke leiding wel als we kijken naar de mogelijkheid om ‘toppers’ (aanvoerders, solisten, dirigenten, topacteurs, e.a.) aan te trekken en te binden. Binnen de huidige salarisregelingen en het beschikbare budget van de afzonderlijke instellingen bestaan veelal onvoldoende mogelijkheden om tegemoet te komen aan de arbeidsvoorwaardelijke wensen van deze professionals. Dit effect is groter naarmate met ‘commerciële’ en/of buitenlandse instellingen moet worden geconcurrereerd.

Voor het aantrekken van medewerkers in ondersteunende functies concurreert de kunstensector wel met de markt, inclusief de gehele collectieve sector. Zeker in de huidige krappe arbeidsmarkt leveren het aantrekken en met name het gedurende langere perioden binden van deze groep medewerkers problemen op. Leidinggevenden constateren dat concurrerende arbeidsvoorwaarden een belangrijke randvoorwaarde vormen voor het aantrekken van gekwalificeerd ondersteunend

personeel. Ook in deze categorie van medewerkers is het dus zeer moeilijk om toppers aan te trekken vanwege de concurrentiepositie op de arbeidsmarkt. Traditioneel is affiniteit met de artistieke productie ook voor het ondersteunend personeel een belangrijk criterium om in de sector te willen werken. Dit is ook in de selectie van nieuwe medewerkers doorgaans als voorwaarde gehanteerd. De verhouding tussen de affiniteit met het artistieke product en de concurrerende arbeidsvoorwaarden maakt de bedrijfsvoering er in deze sector niet gemakkelijker op.

Ook op het leidinggevende niveau speelt de concurrentiepositie op de arbeidsmarkt een rol, zo geven de leidinggevendenden weer. Voor deze groep functionarissen hangt de perceptie van arbeidsvoorwaarden af van de persoonlijke achtergrond en de motieven waarom zij deze banen ambiëren. Voor de artistieke leiding geldt een situatie die vergelijkbaar is met de hiervoor beschreven positie van de uitvoerenden. Voor de zakelijke leiding speelt dezelfde problematiek als bij de ondersteunende functies. De tendens is namelijk dat, zeker bij grotere gezelschappen, managers nodig zijn die primair optimale bedrijfsvoering als doel nastreven, ten minste indien dit wordt uitgelegd als het scheppen van randvoorwaarden voor het optimaal functioneren van de gehele organisatie. Een artistieke achtergrond is daarvoor niet primair noodzakelijk.

Secundaire arbeidsvoorwaarden

Maatregelen ter verbetering van de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn volgens de gesprekspartners in de huidige financieringsstructuur nauwelijks mogelijk, maar wel zeer wenselijk. Alleen regelingen die niet direct leiden tot hogere kosten, worden soms op creatieve wijze gehanteerd, onder meer om te compenseren voor de relatief lage basissalarissen.

Een aantal specifieke aandachtspunten met betrekking tot de secundaire arbeidsvoorwaarden is regelmatig benoemd. In verschillende gesprekken geeft men aan meer aandacht en geld te willen besteden aan adequate vergoedingen van beroepskosten (zoals onderhoud instrument, reis- en verblijfkosten, kledingvergoeding). Ook is er duidelijk behoefte aan regelingen om beter tegemoet te kunnen komen aan de steeds belangrijker wordende combinatie van arbeid en zorg. Met name een goede kinderopvangregeling is hierbij meerdere malen genoemd.

Opgemerkt dient nog te worden dat een aantal leidinggevendenden in de gesprekken aangeeft behoefte te hebben aan de mogelijkheid om mensen bij een uitzonderlijke prestatie extra te belonen.

8.2 Loopbaanperspectief

De leidinggevendenden zien het kunnen bieden van een goed perspectief op de middellange en lange termijn als een belangrijk element om aan goed werkgeverschap invulling te kunnen geven. Onder perspectief wordt hier de combinatie van in-, door- en uitstroombeleid verstaan, evenals de mogelijkheid om zich binnen het vakgebied verder te bekwamen en ontplooiën.

Op dit moment is ontplooiing voor uitvoerenden vooral een kwestie van eigen initiatief en geschiedt dit vooral ad hoc, gerelateerd aan de ‘onderhanden’ productie. De forfaitaire uren die

beschikbaar zijn bij orkesten en ensembles vallen hier niet onder. Deze uren zijn ter voorbereiding op de in te studeren en te spelen partij van een muziekkuitvoering.

Men geeft aan dat kennisoverdracht binnen de organisatie en scholing daarbuiten onvoldoende aandacht krijgen (nadruk op eigen professionele ontwikkeling). Loopbaanmogelijkheden zijn beperkt: voor uitvoerenden vanwege de geringe functiedifferentiatie, voor ondersteunende functies vanwege de geringe omvang van de staf.

Leeftijdsgelaten uitstroom kent in deze sector specifieke problemen. In de dans is men reeds vroegtijdig ‘arbeidsongeschikt’. Dit wordt weliswaar onderkend, ook door de uitvoerenden, maar er wordt tijdens de loopbaan nog onvoldoende op ingespeeld. Er is wel een omscholingsfonds.

Bij de orkesten, opera en ensembles geldt dat muzikanten (inclusief zangers) op latere leeftijd gemiddeld genomen minder goed presteren. Regelingen voor een ‘elegante’ vroegtijdige uitstroom zijn slechts mondjesmaat voorhanden. De organisaties zijn hier ook onvoldoende op ingericht en daarbij komt dat veel uitvoerenden het probleem ‘ontkennen’. Mogelijke oplossingen die genoemd worden: vroegpensioenregeling, tijdige signalering, begeleiding en omscholing, reïntegratie binnen de organisatie. In een beperkt aantal gevallen blijven uitvoerenden (met name orkestmuzikanten) toch doorspelen (in een lager gekwalificeerde functie), hetgeen ook voor de instroom van jonge uitvoerenden beperkend werkt, aldus de leidinggevenden.

8.3 Werksituatie (arbeidsomstandigheden)

Werksituatie en arbeidsomstandigheden zijn pas een aantal jaren geleden op de agenda van de instellingen in de kunstensector gezet, met name als gevolg van wetgeving (Arbo, Arbeidstijden, Flexibiliteit en Zekerheid). Dit heeft tot een grotere bewustwording geleid bij zowel leidinggevenden als uitvoerenden en daarmee tot maatregelen.

Arbeidsomstandigheden

De Arbo-wetgeving heeft genoopt en noopt nog steeds tot investeringen in techniek ten behoeve van het verbeteren van arbeidsomstandigheden, met name ten behoeve van het ondersteunend personeel dat fysiek belastende arbeid verricht. Fysiek belastende arbeidsomstandigheden voor de uitvoerenden zijn minder eenvoudig met techniek te verhelpen. Volgens de leidinggevenden zijn wel maatregelen mogelijk in termen van een betere medische en mentale begeleiding, met als doel het beroep op een verantwoorde manier te kunnen uitoefenen (fysiotherapie, massage, psychologische begeleiding).

Arbeidstijden

De activiteiten binnen de kunstensector hebben veelal een onregelmatig karakter, waarbij op veel verschillende tijdstippen en op verschillende plaatsen activiteiten worden verricht. Binnen de CAO's zijn uitvoerige regelingen, ook uitzonderingsregelingen, opgenomen ten aanzien van tijdsbesteding voor zowel repetities als uitvoeringen. Deze regelingen zijn noodzakelijk, maar leveren voor veel gezelschappen toch nog geregeld lastige situaties op. Meer flexibiliteit in de regelingen is gewenst, aldus de leidinggevenden.

De Arbeidstijdenwet geldt ook voor de kunstensector. Door de invoering van deze wet is het noodzakelijk geweest om voor de medewerkers kostenverhogende maatregelen te nemen. Zo zijn dienstroosters aangepast, reis- en rusttijden veranderd en zijn organisaties genoodzaakt tot het inzetten van extra personeel. De leidinggevendenden geven veelvuldig aan dat zij onvoldoende mogelijkheden en middelen hebben om deze kostenverhogende maatregelen te compenseren.

Rechtspositie

Een ander kenmerk van de sector is de noodzaak te werken met freelancers en invalkrachten (remplaçanten). De nieuwe wettelijke bepalingen met betrekking tot 'Flexibiliteit en Zekerheid' hebben tot veranderingen geleid. Dit heeft tot meer administratieve werkzaamheden geleid, zowel voor de werkgevers als de werknemers. In dit kader past ook het recente protest van onder andere de pop- en jazzsector tegen de artiestenregeling. In een aantal gevallen zijn constructies in het leven geroepen die voorkomen dat regelmatige invallers in vaste dienst moeten komen. Ook hier geldt weer, zo geven de leidinggevendenden aan, dat de uitvoering van de wettelijke bepalingen tot hogere kosten heeft geleid en dat ook hier de mogelijkheden en middelen ontbreken om deze kosten te compenseren.

In het kader van de rechtspositie/rechtszekerheid is tijdens de interviews ook enkele malen aangegeven dat de vierjaarlijkse cyclus van subsidietoewijzing onzekerheid met zich meebrengt. Enerzijds voor de medewerkers, met betrekking tot het voortbestaan van de organisatie. Anderzijds met betrekking tot het uitzetten van beleidskaders, inclusief programmering, voor de langere termijn. De onzekerheid over financiën maakt het maken van beleidskeuzen voor de langere termijn niet makkelijker.

8.4 Leiding geven

Het management speelt een belangrijke rol bij de verdergaande professionalisering van de sector. De grootste uitdaging, zo zegt men, is het realiseren van kwalitatief hoogwaardige artistieke prestaties binnen de financiële en organisatorische randvoorwaarden. Dit impliceert een voortdurende afstemming tussen de zakelijke en artistieke verantwoordelijkheid. Verbeteringen zijn met name mogelijk ten aanzien van de interne bedrijfsvoering.

In een aantal organisaties is gekozen voor een nevenschiktelijke relatie tussen artistieke en zakelijke leiding ('twee kapiteins op één schip'). Dit maakt de besluitvorming moeilijker vanwege de soms tegengestelde belangen. Een voordeel hiervan is wel dat het niet nodig is te zoeken naar een 'schaap met vijf poten': de ideale algemeen directeur heeft volgens de geïnterviewden namelijk een artistieke achtergrond én kennis en vaardigheden op het gebied van bedrijfsvoering.

Doordat de organisaties zeer plat zijn, is de afstand tot de medewerkers erg klein en heeft met name de zakelijke leiding een grote diversiteit aan aandachtsgebieden. Dit loopt uiteen van het ad hoc oplossen van operationele c.q. personele problemen tot het maken van (lange termijn) afspraken met externe partijen en het formuleren van beleid. De geïnterviewden geven aan dat het moeilijk is zich te onttrekken aan de 'waan van de dag'.

De leidinggevendenden geven in veel gevallen aan dat overleg slechts summier is geïnstitutionaliseerd. Communicatie vindt hierdoor niet altijd op gestructureerde wijze plaats. Uit de gesprekken komt naar voren dat begeleiding en coaching van medewerkers vaak niet structureel geregeld is. In het kader van goed werkgeverschap zou dit volgens de leidinggevendenden ingebed moeten zijn in de organisatie. Het systematisch voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken komt nauwelijks voor. Indien wordt stilgestaan bij het persoonlijk functioneren van medewerkers, gebeurt dit veelal op een ongestructureerde wijze (ad hoc).

Binnen de wat grotere gezelschappen speelt het middenkader in leidinggevende functies een belangrijke rol. In de interviews is regelmatig aangegeven dat het uitvoeren van deze rol door het middenkader niet vlekkeloos verloopt. Zij beschikken veelal over onvoldoende leidinggevende en coachende vaardigheden; hierop zijn zij ook niet geselecteerd en er wordt ook in de professionele ontwikkeling niet op gestuurd. In het streven naar optimale kwaliteit is, volgens de geïnterviewden, een voldoende geëquipeerd management en staf noodzakelijk. Dit is momenteel niet eenvoudig te realiseren (gebrek aan tijd en geld). Daarnaast wordt in veel organisaties het ontbreken van een P&O verantwoordelijke functionaris als een gemis ervaren.

8.5 Tot slot

In bijna alle gesprekken geven de leidinggevendenden aan behoefte te hebben aan een bundeling van de krachten. Veranderingen in wet- en regelgeving vallen bij de gezelschappen momenteel nog rauw op het dak. Men zou graag eerder bij mogelijke veranderingen betrokken willen zijn. In dit licht heeft een aantal geïnterviewden het over het vormen van een gezamenlijke vuist. Daarnaast is een bundeling ook gewenst als het gaat om het oplossen van gezamenlijke problemen. De sector is versnipperd. In dit licht komen ook de verschillen tussen de grotere en kleinere gezelschappen naar voren. De kleinere gezelschappen geven aan zich minder serieus genomen te voelen.

9 Goed werkgeverschap vanuit het perspectief van de werknemers

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen van de werknemers weergegeven. Werknemers zijn te onderscheiden in *ondersteunend personeel* (administratie, technische dienst, planning, marketing, bibliotheek medewerkers) en *uitvoerend personeel* (acteurs, dansers, musici, vocalisten). Voor zover van toepassing zullen de verschillende perspectieven per kernbegrip worden weergegeven. Alle aan de respondenten gestelde vragen richten zich op de huidige situatie en wat belangrijk is bij goed werkgeverschap (zie bijlage 2).

9.1 Keuze voor beroep en motivatie van werken

In de interviews met de werknemers is gevraagd waarom iemand voor zijn of haar beroep heeft gekozen. Het ondersteunend personeel geeft aan min of meer per toeval in de sector te zijn terechtgekomen. Wel geeft men aan affiniteit met de doelgroep te hebben. Het uitvoerend personeel kiest voor zijn beroep vanuit een ‘soort roep’, het hebben van talent, passie voor het vak. Van jongs af aan voelde men zich al aangetrokken tot het vak. Het product dat men levert is dan ook de drijfveer achter het werk. Zoals een acteur zegt: “Ik wil de mensen een verhaal vertellen” of volgens een danser: “Het stimuleert mij echt om voor kinderen te dansen”. Het scheppend bezig zijn, iets maken wordt als erg prettig ervaren. Zelfs na een lange tijd in het vak wordt een nieuwe productie nog steeds spannend gevonden en blijft het een uitdaging waar men voor gaat. “Met bloed, zweet en tranen naar een mooi product”. Binding met een bepaald gezelschap kan voorop staan, maar is ook vaak geen keuze. Het is een inhoudelijk verslavend beroep. Daarnaast wordt door de musici ook aangegeven dat men tegenwoordig ook ziet dat muziek maken leuk gevonden wordt, maar dat door de onzekere toekomstverwachting vooral door veel mannen toch voor een ander beroep wordt gekozen. Muziek ziet men dan als een fijne hobby. Het ondersteunend personeel geeft ook aan dat het aantrekkelijke van de baan is: “Je bent met z’n allen bezig met het product”. Zij ervaren het als prettig om een bijdrage te kunnen leveren. “Als het aanzien van onze groep goed is, dan motiveert dit mij ook”. Ook de meer informele kant van het met elkaar omgaan spreekt hen aan.

De minder prettige kant van het werk ligt voor het ondersteunend personeel in het feit dat er geen carrière gemaakt kan worden, er geringe doorstroommogelijkheden zijn en er dus weinig vooruitzichten zijn op een hogere functie. Daarnaast worden door het technisch personeel ook de lange werktijden, werkdruk en het neerzetten van prestaties als minder positief ervaren.

De uitvoerenden geven aan dat ze weinig vrije tijd hebben, weinig tijd voor sociale contacten. Zoals een vocalist zei: “Als je voor dit vak kiest ga je uit de maatschappij. Terugkeer in een ander beroep is nauwelijks mogelijk”. Daarnaast wordt gesproken van een onzekere toekomst, het altijd in topvorm moeten zijn. Het is een zeer vermoeiend beroep. En dat alles tegen een geringe beloning, aldus de geïnterviewden.

9.2 Arbeidsvoorwaarden

Salaris is een belangrijke voorwaarde voor het *ondersteunend personeel*. Zij geven aan dat het salaris bij de zwaarte van de functie dient te passen. Sommigen geven aan slecht betaald te worden in vergelijking tot anderen met eenzelfde aanstelling elders, anderen schatten het in als gelijkwaardig. Extra beloningen en vergoedingen zijn volgens een CAO geregeld. Dit is echter geen vetpot en men weet vaak ook niet wat er gedeclareerd mag worden. Ondersteunend personeel, m.n. administratief personeel, in dienst van ensembles en orkesten geeft aan dat het geen CAO heeft. Men heeft wel een arbeidscontract dat niet altijd even duidelijk is.

Maar het salaris is niet het enige belangrijke. Met name ook de inhoud van de functie wordt als belangrijk ervaren. Waardering hoeft volgens hen niet altijd in geld te worden uitgedrukt.

Als secundaire arbeidsvoorwaarden wordt aangegeven dat een goed pensioen, kinderopvang en verlof-/werktijdenregeling belangrijk zijn, alsook scholing. Duidelijk wordt dat met name goede werktijden en kinderopvang niet of slecht geregeld zijn. Vervanging bij ziekte en afwezigheid is er niet, waardoor werk zich opstapelt. Sportfaciliteiten worden ook als secundaire arbeidsvoorwaarden genoemd. Aangegeven wordt dat individuele afspraken soms mogelijk zijn, hetgeen wel willekeur in de hand kan werken.

Het *uitvoerend personeel* geeft aan dat salaris niet altijd het belangrijkste is. Men krijgt volgens de CAO betaald. Er zijn soms onderhandelingsmogelijkheden waardoor individuen een hoger salaris kunnen bedingen (hetgeen door ‘sterren’ vaak wordt bedongen). De keuze voor een werkgever is sowieso beperkt. In vergelijking met andere beroepsgroepen geven zij aan dat ze duidelijk minder verdienen, zeker in vergelijking met HBO-opgeleiden. Werken in de avonduren wordt vaak niet extra beloond. Sommigen krijgen een vaste onkostenvergoeding per maand, anderen moeten bonnen declareren of men krijgt séjour (dat soms alleen voor verblijf in het buitenland geldt). Deze kostendekking is lang niet altijd voldoende, aldus betrokkenen.

Freelance musici worden per concert en per repetitie betaald. Men wordt uitgenodigd om te komen spelen hetgeen in goed vertrouwen gaat. Er wordt geen contract opgesteld. Vergoeding is afhankelijk van de te spelen partij. Tarieven zijn vaak constant terwijl de ervaring van een musicus wel toeneemt, zo zeggen musici. Wanneer men in vaste dienst is van een symfonieorkest verdient men gemiddeld ruim een derde meer. Aangegeven wordt dat voor een freelancer de aanschaf en het onderhoud van een instrument niet worden vergoed. Voor remplaçanten zijn er sinds november 2000 CAO-bepalingen. Deze zijn ontworpen om de negatieve gevolgen van de Arbeidstijdenwet en de Wet Flexibiliteit en Zekerheid uit te bannen. Dit heeft tevens tot een verbetering van de arbeidsvoorwaarden van remplaçanten geleid. Zo krijgen zij wel een kleine vergoeding voor het onderhoud van hun instrumenten. Musici in vaste dienst ontvangen ook een vergoeding voor het onderhoud van hun instrument, maar niet voor de aanschaf. Aangegeven wordt dat het voor musici nogal verschil maakt welk instrument zij bespelen. Sommige instrumenten, zoals blazers, hebben een bepaalde afschrijvingsduur, andere instrumenten, zoals strijkers, hebben juist een waardevermeerdering. Dit laatste heeft invloed op de vermogensbelasting. “De vraag is hoe men hier in de toekomst mee om moet gaan”.

Als secundaire arbeidsvoorwaarden zijn voor het uitvoerend personeel dezelfde zaken belangrijk als voor het ondersteunend personeel. Het uitvoerend personeel geeft aan dat het pensioen sinds enkele jaren is geregeld, behalve voor remplaçanten. Kinderopvang is niet geregeld. Bij het dansen lijkt de kinderopvang niet geregeld te zijn vanuit een soort 'anti-kind-beleid', zo zegt een danseres. "Er is nog nooit een danseres geweest die tijdens haar dienstverband een kind heeft gekregen". Is dit wel het geval, dan wordt men in feite gedwongen om te stoppen omdat er totaal geen voorzieningen zijn. Daarnaast speelt heel sterk "de show must go on". Men treedt dus op als men ziek is, privé-zaken kunnen bijna niet gepland worden. Het belang van een voorstelling grijpt sterk in in het privé leven van acteurs, dansers, vocalisten en musici. Tegenwoordig is een en ander wel in de CAO geregeld, maar de druk van buiten is hoog. Men geeft aan dat er tot aan de grenzen van de werktijden gewerkt wordt.

Voor het uitvoerend personeel is verder een vervroegde uittreding, afbouwregeling van belang. Dit geldt met name voor dansers, musici en vocalisten. Een goede regeling voor uittreding zou ook ten goede komen aan de kwaliteit van het product, zo stelt men.

Omscholing wordt ook genoemd, echter zo stelt een musicus "ik denk dat dit een illusie is, ik zie dit niet effectief werken". Men is zo duidelijk met muziek bezig, men wordt er door opgeslokt. "En dan moet je gaan nadenken wat je na je muziekcarrière wilt gaan doen?". Voor een enkeling werkt het misschien.

Op de vraag wat goed werkgeverschap nu zou moeten inhouden wordt door het ondersteunend en uitvoerend personeel redelijk eenduidig geantwoord.

Primaire arbeidsvoorwaarden

Van een goede werkgever wordt verwacht dat er duidelijke arbeidsvoorwaarden zijn, weten wat je krijgt en waarvoor. Als zaken goed geregeld zijn dan geeft dat vertrouwen. De regels dienen voor eenieder transparant te zijn, zodat er geen interpretatieproblemen kunnen ontstaan ('gelijke monniken, gelijke kappen'). Indien extra/andere taken dienen te worden uitgevoerd met meer verantwoordelijkheid dan dient dit zich ook financieel te vertalen, aldus de ondervraagden. De primaire arbeidsvoorwaarden dienen nog verbeterd te worden (meer loon). Met name het uitvoerend personeel heeft het gevoel minder te verdienen. Verder dienen voor werken in het weekend en 's avonds extra betalingen geregeld te worden.

Secundaire arbeidsvoorwaarden

Er wordt nu vaak veel van de mensen geëist en er wordt gewerkt tot aan de grenzen van de werktijden. De werknemers geven aan dat een goed werkgever zich hier duidelijk menselijker kan opstellen door een goede verlof- en vrijetijdregeling op te stellen, en een goede regeling voor vervroegd uittreden (vastleggen in CAO). Dit geeft met name het uitvoerend personeel aan.

Er is een duidelijke vraag naar flexibelere werktijden (door het ondersteunend personeel), hetgeen ook in een regeling kan worden opgenomen indien het werk dit toelaat. Daarnaast wordt door eenieder uitgesproken dat het gewenst is dat kinderopvang en scholing geregeld worden.

Wat betreft de vergoeding van woon-werkverkeer is dit in sommige gevallen wel goed geregeld, in andere gevallen minder. Er is geen eenduidig beleid.

Vaak wordt aangegeven dat er te weinig middelen zijn (te weinig budget). In de praktijk schijnt dit soms wel mee te vallen, aldus een enkeling. Hier dient meer inzicht in gegeven te worden. Werkgevers kunnen wel allerlei intenties tot verbeteringen hebben, maar door geldgebrek kunnen deze dan niet verwezenlijkt worden, aldus de werknemers. Financiële problemen in de organisatie maken een heleboel leuke, maar ook echt nodige zaken niet mogelijk.

9.3 Loopbaanperspectief

Duidelijk wordt dat er aan het *ondersteunend personeel* geen loopbaanperspectief wordt geboden. Er is geen scholingsbeleid, geen mobiliteitsbeleid. Er wordt geen groeiperspectief gegeven. Wel worden mensen binnengehouden en doorgeschoven naar andere functies, maar dit is meer een adhoc beleid. Men geeft aan dat er geen begeleiding of coaching wordt gegeven. Het gebrek aan doorgroeimogelijkheden is vaak de reden waarom mensen weggaan. Via het informele circuit wordt dan nog wel eens geholpen om een nieuwe baan te vinden binnen dezelfde sector. Indien men iets wil op het gebied van scholing of cursus dan is dit wel mogelijk, maar men moet het allemaal zelf aangeven.

Het *uitvoerend personeel* weet dat men voordat men aan zo'n baan begint, men geen loopbaanperspectief heeft. Dit wordt ervaren als een van tevoren bekend gegeven. Vooral dansers hebben een eindig perspectief. Meestal stopt men rond de 35 jaar. De werkgever stimuleert vaak om tot de leeftijd van 38 jaar door te gaan. Praten over het leven na het dansen is een taboe. Er is dus geen voorbereiding op uitstroom als gevolg van leeftijdsgebonden arbeidsongeschiktheid. Het is een soort zwart gat. "Als je aangeeft dat je wil vertrekken, zijn zij bezig om een opvolger voor je te zoeken". Verder wordt door het uitvoerend personeel aangegeven dat mogelijkheden voor scholing of training elders sterk afhankelijk zijn van de starheid of flexibiliteit van de artistiek leider of het bestuur. Buitenlandse reizen geven wel arbeidstevredenheid. Verder is er geen mobiliteitsbeleid doordat het werk zeer gespecialiseerd is. "Mensen zijn of helemaal op of ziek voordat er iets gesignaleerd wordt. Omscholen is dan vaak niet meer echt mogelijk".

In de kunstensector is een duidelijke achterstand in groei, scholing en loopbaanperspectief ten opzichte van andere sectoren waar te nemen. Van een goede werkgever wordt dan ook verwacht dat de doorstroom naar andere functies of banen verbeterd wordt en dat hij/zij hierbij ook begeleiding biedt. Indien hiervoor minder mogelijkheden zijn, kan de functie aantrekkelijker gemaakt worden door wisseling van werkzaamheden of meer inhoudelijke prikkels te geven (verbreding en verdieping). Er is een vraag naar goede scholingsmogelijkheden, waarbij dit niet alleen op een individu aan komt, maar dat er vastgelegd wordt waar men recht op heeft en dat hierop begeleid wordt.

Daarnaast is het met name bij het uitvoerend personeel gewenst dat er regelingen komen voor vervoegd uittreden en een goede afbouw. Dit geldt met name voor vocalisten, wier stem achteruit gaat naarmate zij ouder worden, en voor dansers. Voor deze laatste groep is het bij uitstek gewenst om hen te begeleiden bij "het leven na het dansen", omdat zij maar een korte carrière kennen.

9.4 Werksituatie (arbeidsomstandigheden)

Door het *ondersteunend personeel* wordt de werkdruk zeer verschillende ervaren. In de bibliotheken spreekt men van een niet zo hoge werkdruk. Er is wel een zekere werkdruk door de onzekerheid en ontevredenheid over de organisatie. Verder werken er veel mensen op een andere basis dan de CAO, de zogenaamde WSW- en WIW-medewerkers. Door een hoog ziekteverzuim is de werkdruk niet continu. Doordat er geen vervanging is, ontstaat er een soort vicieuze cirkel van zieken. Het ondersteunend personeel in de wereld van theater, dans en muziek spreekt van pieken en dalen. Dit heeft veel te maken met het uitkomen van een nieuwe productie. In sommige organisaties is de bezetting te laag en is er onvoldoende afstemming tussen werkzaamheden. Dit brengt extra stress met zich mee. Over het algemeen zijn er goede arbeidsomstandigheden op de werkplek voor administratief werkend personeel, aangepast op de ARBO-wetregelingen.

Dit geldt niet voor de technische dienst. Belichting is een zwaar vak, met hoge werkdruk, veel klimwerk, weinig daglicht, onregelmatigheid en veel wachttijden (psychische druk). Orkestbodes kennen ook lange werktijden, hetgeen problemen oplevert in de nieuwe wetten.

Allen geven aan dat het lang niet altijd mogelijk is privé en werk op elkaar af te stemmen, omdat flexibel werken niet altijd kan of wordt toegestaan.

Voor het *uitvoerend personeel* geldt dat het werk zowel lichamelijk als psychisch een zware belasting is. Het werk kost veel kracht, veel staan, veel concentratie, lawaai en weinig licht (veel voorstellingen). De ervaren druk hangt ook af van de dirigent, de leiding en repetitor. Het verzuimpercentage bij orkesten en operagezelschappen is redelijk hoog; vaak gaat een ziekte ook ‘rond in de groep’.

Aangegeven wordt dat er ook altijd een aantal langdurig zieken in een gezelschap zijn (gesproken wordt van 3%). Een klein lichamelijk gebrek, bijvoorbeeld een gekneusde vinger bij een musicus, kan langdurige gevolgen hebben. Men noemt dit de zogenaamde beroepsziekten.

Aan de andere kant wordt aangegeven dat men juist niet lang ziek is. Men beschouwt blessures en pijn als risico's die bij het beroep horen. “Ze spelen tot ze er bij neervallen”. Dansers geven aan dat bij blessures/ziek zijn de werkdruk voor andere dansers zwaarder wordt, hetgeen weer blessures/ziekte bij henzelf kan veroorzaken (vicieuze cirkel). Men is dus geneigd maar door te gaan. Bij pijn neemt men vaak een pijnstillertje en gaat men door. Aangegeven wordt dat de psychische druk om topprestaties te leveren altijd aanwezig is. Doordat veel schouwburgen in Nederland oud zijn, zijn de arbeidsomstandigheden niet altijd gunstig. Veelal is de temperatuur te laag voor dansers.

Goed werkgeverschap houdt in zorgen voor goede werkomstandigheden. Dit behelst zowel de arbeidsplek als de arbeids sfeer. Wat betreft de werkplek vraagt vooral het uitvoerend personeel meer aandacht voor goede trainingsruimten: goede studio, goede vloer, goede temperatuur, goede luchtverversing, meer/goed licht, goede akoestiek, goede stoelen en minder lang hangen en wachten. Bij uitvoeringen is men ook afhankelijk van de zaal waar men speelt. Het is vaak moeilijk om in samenwerking met de zaal wat te regelen. Zo geven musici aan dat als zij goede stoelen vragen, de instelling zegt dat deze stapelbaar moeten zijn, waardoor een stoel vaak op een gemiddelde is afgestemd en moeilijk verstelbaar is. Er zijn dus veel musici die niet op een voor hen goede stoel zitten tijdens een uitvoering. Er lopen ook experimenten met oordoppen en

gehoortesten, die echter nog in de kinderschoenen staan. “Er is nog een lange weg te gaan”, aldus een musicus. De aanwezigheid van een fysiotherapeut/masseur wordt door dansers en musici ook als wenselijk ervaren.

Werknemers geven aan dat een goede werkgever een optimale werksfeer stimuleert door een goede organisatie en planning. Er dienen goede afspraken gemaakt te worden. Tevens reageert hij alert en attent op privésituaties van werknemers, houdt hij als het ware een vinger aan de pols. Hij kan hier flexibel op reageren. Door op tijd personele vervanging in te zetten bij ziekte en afwezigheid kan ook de werkdruk bewaakt worden, aldus de ondervraagden. Dit kan tevens door meer personeel aan te nemen en meer in shifts te draaien.

9.5 Leiding geven

Afhankelijk van de stijl van leiding geven wordt deze als prettig of minder prettig ervaren door het *ondersteunend personeel*. Platte organisaties, leiding met duidelijke verwachtingen, belangstelling en daadkracht worden als prettig ervaren. Dit wordt veelal aangegeven in de wereld van theater, dans etc. Leiding met een top down-stijl, gesloten houding, gesloten communicatie, niet luisteren wordt minder prettig ervaren. Men heeft dan geen inspraak. Beslissingen worden dan vaak abrupt en zonder toelichting medegedeeld. Werknemers in de bibliotheek ervaren vooral deze stijl van leiding geven.

Allen geven aan dat er nauwelijks functioneringsgesprekken worden gevoerd, en er weinig feedback en coaching gegeven wordt of dat dit op ad-hocbasis gebeurt. Sommigen geven aan dat het wel in de planning ligt dit structureler aan te pakken.

Geïnterviewden geven aan dat, doordat mensen soms doorschuiven in functies, afdelingshoofden niet altijd genoeg managementcapaciteiten hebben. Zij schieten tekort op P-kwaliteiten alsook op financieel beheer.

Voor het *uitvoerend personeel* is er een verschil tussen de zakelijk en artistiek leider. De artistieke leiding is vaak nog bedillerig, sturend en autoritair, met weinig inspraakmogelijkheden. “Het lijkt op het leiden van een ‘opgegroeide kleuterklas’”. De spanningsboog is vaak te lang. Functioneringsgesprekken zijn een wassen neus en de feedback is minimaal. De vakinhoud hangt te veel af van de artistieke leiding. Dansers geven aan dat er vaak alleen de nadruk wordt gelegd op wat er slecht gaat. Dansers hebben dan ook vaak weinig zelfvertrouwen. Bij het theater lijkt meer samspraak plaats te vinden en heeft de artistieke leiding wel oog voor de individuele ontwikkelingen.

In orkesten kent men aanvoerders. Zij zijn binnen het orkest verantwoordelijk voor een kleine groep mensen. Zij behoren daarmee tot het middenkader. Aangegeven wordt dat zij echter geen scholing hebben gehad in de begeleiding van mensen vanuit een sociale optiek en vullen hun taak dan ook voornamelijk vanuit een artistiek perspectief in. Bij de invoering van functioneringsgesprekken zouden deze aanvoerders dan ook eerst hier op bijgeschoold dienen te worden.

Van de zakelijke leiding wordt gezegd dat deze dichter bij de groep zou moeten staan; zij staan op afstand. Men ziet de zakelijk leider dan ook niet echt als belangenbehartiger. Aangegeven wordt dat de zakelijke leiding het in sommige organisaties moeilijk heeft met het omgaan met de steeds groeiende organisatie.

Het werkgeverschap in de kunstensector lijkt zich nu te kenmerken door ‘veel spanning, weinig complimenten’. Aangegeven wordt dat een werkgever moet weten dat de medewerkers wel concessies willen doen als het werk leuk is en er openheid en betrokkenheid bestaat. De medewerkers zijn, zeggen zij, meer bereid wat in te leveren voor het (sociale) product. Zij vragen dan ook om een sociale houding van het management. Er is als het ware een roep om socialere werkgevers. Niet alleen de zakelijke aspecten dienen als leidend principe, maar juist ook de sociale bewogenheid en betrokkenheid.

Een goede werkgever investeert tijd in zijn mensen. Volgens de ondervraagden heeft een goede werkgever een motiverende, stimulerende, sturende, communicatieve, open, eerlijke en ondersteunende houding. Hij geeft zijn medewerkers voldoende zelfstandigheid en er is overleg tussen leiding en betrokkenen. Er worden structurele functioneringsgesprekken gevoerd. In overleg is sprake van (positieve) feedback en waardering. Inzet wordt beloond. Het is iemand die vertrouwen heeft in zijn werknemers.

De medewerkers geven verder aan dat, indien mensen doorschuiven in managementfuncties, zij degelijk geschoold moeten worden om te voldoen aan de kwaliteitseisen (vraag om betere scholing van het (midden)kader). De leidinggevendenden dienen dus beter onderlegd te zijn. Men vraagt om professionalisering, slagvaardigheid en aandacht.

10 Conclusie en aanbevelingen

Dit onderzoek dient de vraag te beantwoorden naar de wijze waarop aan goed werkgeverschap in de kunstensector invulling kan worden gegeven. Via interviews met leidinggevenden en werknemers uit verschillende sectoren van de kunsten - theater, dans, orkesten, ensembles, opera en bibliotheken - is getracht een beeld te verkrijgen van goed werkgeverschap.

Goed werkgeverschap kent geen absolute norm. Het op een adequate manier invulling geven aan dit begrip vereist een intern en extern georiënteerd perspectief. Dit betekent respectievelijk hoe ervaren mensen die in een organisatie werken goed werkgeverschap en hoe wordt in het algemeen, politiek-maatschappelijk, vormgegeven aan goed werkgeverschap. Vanuit de idee van waaraan goed werkgeverschap tegenwoordig moet voldoen –goede arbeidsvoorwaarden, loopbaanperspectief, goede werkomstandigheden en goed leiderschap - zijn aan betrokkenen in de kunstensector vragen gesteld. Uit de interviews met leidinggevenden en werknemers komt naar voren dat alle partijen wel weten wat een goede werkgever is en hoe deze daaraan kan voldoen. Intenties zijn er zeker. Veelal blijkt geld het grote struikelblok te zijn, om invulling te kunnen geven aan goed werkgeverschap. Daarnaast worden efficiënte bedrijfsvoering en sociaal leiderschap in deze sector als essentieel ervaren.

10.1 Goede arbeidsvoorwaarden

Met betrekking tot goede arbeidsvoorwaarden kan onderscheid gemaakt worden tussen primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Primaire arbeidsvoorwaarden

De mogelijkheid om een adequate salariëring te bieden is een belangrijk onderdeel van goed werkgeverschap. De perceptie van wat een goed salaris is mede afhankelijk van de aard van de functie en de vergelijking met andere marktsectoren. Zo geven zakelijk leidinggevenden en ondersteunend personeel aan dit als belangrijk te ervaren. In de huidige krappe arbeidsmarkt leveren het aantrekken en het voor langere perioden binden van deze groep medewerkers problemen op, doordat elders in de arbeidsmarkt voor deze functies hogere salarissen geboden worden. Voor het aantrekken van gekwalificeerd personeel kan dit problemen opleveren.

Voor de artistiek leidinggevenden en het uitvoerend personeel is de intrinsieke motivatie voor de uitoefening van hun beroep de grootste drijfveer. Hoewel ook voor hen in toenemende mate de omvang en het niveau van het arbeidsvoorwaardenpakket als belangrijk worden ervaren, kiezen zij nog steeds uit passie voor deze sector. Doordat het aanbod van kunstenaars die voldoen aan de (hoge) kwaliteitscriteria van de sector in Nederland, nog steeds voldoende is (er worden wel steeds meer mensen uit het buitenland aangetrokken), heeft het huidige lagere salaris niet geleid tot een vermindering van de attractiviteit en kwaliteit van de sector, en daarmee het te leveren product. Wel is er een tendens waarneembaar, vooral bij mannelijke musici, om voor een ander beroep te kiezen en de muziek als hobby te beschouwen.

Verder wordt van een goede werkgever verwacht dat de arbeidsvoorwaarden voor eenieder duidelijk en transparant zijn, zodat er geen interpretatieproblemen ontstaan, oftewel ‘gelijke monniken, gelijke kappen’ (geen vriendjespolitiek of assertieve werknemers die wel van alles gedaan krijgen en anderen niet). Indien extra/andere taken dienen te worden uitgevoerd met meer verantwoordelijkheid dan dient dit zich ook financieel te vertalen. Zo dienen ook de weekenden avonduren beter beloond te worden. Ook wordt aangegeven dat het wenselijk is mensen persoonlijk op hun kwaliteiten, werk te kunnen belonen. Vanuit de meer individuele gerichtheid van arbeidsvoorwaarden is er vraag naar meer flexibele mogelijkheden in een arbeidscontract (cafetariamodel).

Een groot deel van de werknemers werkt volgens een CAO, maar dit is nog niet voor alle werknemers goed geregeld. Dit geldt met name voor het ondersteunend personeel in dienst bij orkesten en ensembles. Veel freelance medewerkers (met name uitvoerend personeel) krijgen een summier of zelfs geen contract aangeboden. Tarieven staan niet altijd op papier. Er wordt gewerkt in goed vertrouwen.

Secundaire arbeidsvoorwaarden

Een goede werkgever is een werkgever die oog heeft voor zijn medewerkers vanuit een maatschappelijk perspectief. Niet alleen het te leveren product is belangrijk, ook het welzijn van de mens achter dit product. Maatregelen ter verbetering van de secundaire arbeidsvoorwaarden in de kunstensector zijn zeer wenselijk. Alle partijen geven aan dat hier nog nauwelijks iets geregeld is. Het pensioen is sinds een aantal jaren wel geregeld, hetgeen voor de werknemers veelal een grote achterstand in pensioenopbouw betekent.

Regelingen om meer tegemoet te komen aan het combineren van zorg en arbeid, zoals kinderopvang, ouderschapsverlof, flexibelere werktijden en een goede verlof- en vrijetijdregeling, zijn er niet. Vooral voor het uitvoerend personeel (acteurs, dansers, vocalisten en musici) geldt dat het belang van een voorstelling sterk ingrijpt in het privéleven. Er is een grote druk van buitenaf. Vaak wordt er gewerkt tot aan de grenzen van de werktijden.

Regelingen die nodig zijn voor een optimale beroepsuitoefening oftewel adequate vergoedingen van beroepskosten, zoals aanschaf en onderhoud instrumenten, reis- en verblijfkosten, kledingvergoeding etc., laten ook te wensen over.

Regelingen ten bate van de individuele ontwikkeling en ontplooiing, zoals (om)scholing, mobiliteit, reïntegratie, ouderenbeleid, vervroegde uittreding, zijn er niet (zie ook onder kopje loopbaanperspectief).

Door alle partijen wordt aangegeven dat verbeteringen ten aanzien van de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden zeer wenselijk en noodzakelijk, maar in de huidige financieringsstructuur nauwelijks mogelijk zijn. “Men wil wel, maar men kan niet”. Financiële problemen in de organisatie maken een heleboel leuke, maar ook echt nodige zaken niet mogelijk. Er is een duidelijke roep om meer geld voor de realisatie van goede arbeidsvoorwaarden voor de kunstensector. Dit is tevens noodzakelijk om het gehele arbeidsvoorwaardenpakket in de

kunstensector te kunnen optimaliseren in vergelijking met de andere gesubsidieerde en marktsectoren. Welk bedrag de gezelschappen hiervoor precies nodig hebben, kan dit onderzoek niet beantwoorden.

Aanbevelingen

- Verbeteren van de *primaire arbeidsvoorwaarden*: startsalaris, doorgroeisalaris en uittreedfaciliteiten

Met name uitvoerenden verdienen in verhouding tot hun opleiding te weinig. Wanneer het salaris wordt opgetrokken tot een aanvaardbaar peil dan zal dit de uitvoerenden positief beïnvloeden. Tevens is het een blijk van waardering naar de uitvoerenden.

- Verbeteren van de *secundaire arbeidsvoorwaarden* met name:

- kinderopvang en ouderschapsverlof

Invoering van kinderopvang en ouderschapsverlof zijn dure regelingen. De kosten van invoering van betaald ouderschapsverlof zijn wellicht door de ingevoerde fiscale faciliteit nog te overzien. Eventuele invoering van dergelijke regelingen dient dan ook vergezeld te gaan van uitgebreide voorlichting aan werkgevers in de kunstensector over de fiscale compensatie.

- goede en flexibeler werktijdenregeling

Uit een onderzoek naar bevindingen naar arbeids- en rusttijden voor technici van gezelschappen in de podiumkunsten (Thepsis, november 1999) komt naar voren dat de regelgeving betreffende arbeidstijden goed is, maar dat dit wel extra problemen oplevert wat betreft extra loonkosten (inhuren extra mensen), het zich soms niet kunnen houden aan het maximaal toegestane aantal arbeidsuren. Waarbij technici zich ook niet naar huis laten sturen vanuit hun betrokkenheid bij het totale product. Aangedragen oplossingsrichtingen zijn flexibelere grenzen betreffende de toegestane uren in de regelgeving (welke in de CAO Nederlands theater al is opgenomen), tegemoetkoming in de kosten en verandering in de manier van programmeren door theaters en werkwijzen in theaters. Deze laatste twee zijn voor alle uitvoerenden van podiumkunsten gewenst. Sommige CAO's voorzien in de mogelijkheid om een aantal vaste dagdelen per week vrij te houden van werkzaamheden. Het verdient aanbeveling dat eenieder van deze regeling gebruik maakt. Een aantal vaste vrije dagdelen komt de werk/rusttijden ten goede. Tevens geeft het eenieder de mogelijkheid om hun sociale contacten te onderhouden.

- adequate onkostenvergoedingen van beroepskosten

- *Transparante arbeidsvoorwaarden* en het op schrift stellen van reglementen binnen de organisatie

Het opstellen van een naslagwerk van reglementen geldend binnen de organisatie geeft eenieder duidelijkheid omtrent specifieke procedures, wie waarvoor verantwoordelijk is, hoe bepaalde zaken geregeld zijn, waar men recht op heeft ten aanzien van bepaalde vergoedingen e.d.

10.2 Loopbaanperspectief

Een belangrijk element om aan goed werkgeverschap invulling te geven is het kunnen bieden van een goed loopbaanperspectief op de middellange en lange termijn. Hieronder wordt verstaan een

goed in-, door- en uitstroombesleid, evenals de mogelijkheden om zich (binnen het vakgebied) verder te bekwamen en te ontplooien.

In de kunstensector is een duidelijke achterstand in groei, scholing, mobiliteit en loopbaanperspectief ten opzichte van andere gesubsidieerde en marktsectoren waar te nemen. Loopbaanmogelijkheden zijn voor ondersteunende functies beperkt als gevolg van de geringe omvang van de staf en voor uitvoerenden vanwege de geringe functiedifferentiatie. Scholing is wel mogelijk, maar is nog te vaak een kwestie van eigen initiatief en geschiedt vooral ad hoc, gerelateerd aan de 'onderhanden' productie of de individuele wens van een medewerker. Een en ander hangt ook af van de starheid of flexibiliteit van de leidinggevendenden. Leidinggevendenden zijn nogal eens mensen die vanuit de uitvoerende kant naar de ondersteunende kant overstappen, met als gevolg vaak een tekort aan managementkwaliteiten (zie ook onder goed leiderschap). Leidinggevendenden zijn dan ook niet voldoende geoutilleerd om personeel te begeleiden.

Gezien de aard van de functie van het uitvoerend personeel wordt een leeftijdsgebonden uitstroom zeer wenselijk geacht, met name voor dansers en musici. Voor dansers geldt dat zij per definitie een vroegtijdige 'arbeidsongeschiktheid' kennen (stoppen rond hun 35^{ste} jaar). Voor hen is het voorbereiden op en een erkennen van 'een leven na het dansen' zeer gewenst. Praten over het leven na het dansen is echter nog steeds een taboe. Bij orkesten, opera en ensembles geldt dat muzikanten en vocalisten op latere leeftijd gemiddeld genomen minder goed presteren. Een goede afbouw en vervroegd uittreden worden dan wenselijk geacht, zowel voor de werknemer zelf als voor de kwaliteit van het product. Organisaties zijn hier nog onvoldoende op ingericht.

Duidelijk wordt dat er in de kunstensector ten aanzien van het loopbaanperspectief nog veel verbeteringen dienen plaats te vinden. Men dient niet alleen vanuit de kwaliteit van het product te denken, maar ook vanuit het perspectief van de werknemer en zijn carrièremogelijkheden.

Aanbevelingen

- Scheppen en begeleiden van een loopbaanperspectief door een adequaat in-, door- en uitstroombesleid
- Het bieden van (om)scholingsmogelijkheden

Voor het opstellen en begeleiden van deze aanbevelingen is het aanstellen van een personeelsfunctionaris op brancheniveau noodzakelijk, aangezien een personeelsfunctionaris over de hiervoor benodigde kennis beschikt.

- Vervroegd uittredingsbeleid/ouderenbeleid

Uit een onderzoek naar de effecten van de wet WULBZ en PEMBA⁷ (Douze Advies en Orbis, 1999) komt naar voren dat door de wijze waarop uitvoerende kunstenaars hun vak beleven (en er naar leven) de reïntegratie naar een ander beroep een intensieve en langdurige inspanning vereist. Zij geven aan dat preventie en reïntegratie in de podiumkunsten specifieke kennis en wettelijke mogelijkheden vragen, die de individuele werkgever te boven gaan en die onvoldoende of niet aanwezig zijn bij de instanties die de werkgever daar nu bij behulpzaam zouden moeten zijn. Als

⁷ WULBZ = Wet Uitbreiding Loondoorbetalingsverplichting Bij Ziekte (per 1 maart 1996; herverzekering voor de werkgever is erg duur); Wet PEMBA = Wet Premiedifferentiatie En Marktwerking Bij Arbeidsongeschiktheid voor gesubsidieerde podiumkunstinstellingen (per 1 januari 1998).

oplossingsrichtingen dragen zij aan: collectieve verzekering, goed vormgegeven ouderenbeleid en het ontwikkelen van een kenniscentrum voor preventie en reïntegratie in de podiumkunsten.

- Uitdagingen bieden binnen het vakgebied

Indien er minder mogelijkheden zijn voor doorstroom naar andere functies of banen, dan kan een functie wel aantrekkelijker gemaakt worden door wisseling van werkzaamheden of het geven van meer inhoudelijke prikkels (verbreding en verdieping). Voor ondersteunend personeel geldt dan het uitvoeren van andere taken, voor uitvoerend personeel kan het werken met verschillende artistiek leiders inspirerend werken.

10.3 Goede werkomstandigheden

Goed werkgeverschap houdt bij uitstek in zorgen voor goede werkomstandigheden. Dit betreft zowel de arbeidsplek als de arbeidssfeer. Wat betreft de arbeidsplek, is er als gevolg van nieuwe wetgeving (Arbo, Arbeidstijden, Flexibiliteit en Zekerheid) aandacht gevraagd voor de werksituatie en arbeidsomstandigheden, ook in de kunstensector. Dit heeft tot grotere bewustwording geleid en tot investeringen in techniek ten behoeve van het verbeteren van arbeidsomstandigheden, met name voor het ondersteunend personeel. Het ondersteunend personeel (met name het administratief werkend personeel) geeft dan ook aan dat de werkplek veelal aangepast is op de Arbo-wet-vereisten. Het werk zelf kent vooral een onregelmatige belasting (pieken en dalen), waarbij de medewerkers van bibliotheken aangeven dat er door onzekerheid en ontevredenheid over de organisatie extra druk ontstaat. Voor technici is het niet altijd mogelijk om goede arbeidsomstandigheden te waarborgen. Zij ervaren een hoge werkdruk en werken onregelmatig.

Voor het uitvoerend personeel zijn minder eenvoudig werkplekverbeteringen aan te brengen, omdat er vaak verschillende instellingen/organisaties bij betrokken zijn. Het werknemersbelang en het artistieke belang kunnen nogal eens tegenstrijdig zijn. Dit vraagt om langdurig beleid. Volgens de leidinggevenden zijn er wel maatregelen mogelijk in termen van betere medische en mentale begeleiding, met als doel het beroep op een verantwoorde manier te kunnen uitoefenen. Leidinggevenden kunnen hier zelf ook aan bijdragen door uitvoerenden niet te overvragen. Vooral ziek zijn is 'not done, men gaat door tot men er bij neervalt. Het uitvoerend personeel vraagt ook om meer aandacht voor 'goede trainingsruimten/studio's, met goede vloeren, goede temperatuur, goede luchtverversing en meer/goed licht, goede akoestiek en goede stoelen'. Bij uitvoeringen is men ook afhankelijk van de zaal waar men speelt.

Een goede werkgever stimuleert een optimale werksfeer door een goede organisatie en planning. Er dienen goede afspraken gemaakt te worden. De activiteiten binnen de kunstensector hebben veelal een onregelmatig karakter. Met betrekking tot de Arbeidstijdenwet bestaat er een uitzonderingsregeling voor uitvoerenden. Deze geldt niet voor het ondersteunend personeel. Hiervoor zijn kostenverhogende maatregelen genomen (inzetten extra personeel), aldus de leidinggevenden, om aan de bepalingen in de Arbeidstijdenwet tegemoet te komen. Het ondersteunend personeel geeft echter aan dat vervanging bij ziekte en afwezigheid zeer gewenst is (om de werkdruk niet te verhogen) en dat dit nog niet vaak gebeurt.

De Wet Flexibiliteit en Zekerheid heeft voor het uitvoerend personeel ook niet geleid tot een verbetering van hun positie. Zo zijn er constructies in het leven geroepen om te voorkomen dat regelmatige invallers in vaste dienst moeten komen. In combinatie met de voor hen gebruikelijke arbeidstijden, werken zij vaak tot de grenzen van de arbeidstijden en werken zij door bij ziekte en blessures. Daarnaast is de psychische druk om topprestaties te leveren erg hoog. Het uitvoerend personeel geeft aan veel voor het vak over te hebben. De vraag is of zij daardoor niet worden uitgebuit.

Aanbevelingen

- Verbeteren van de arbeidsomstandigheden van het uitvoerend personeel, met name het verbeteren van trainingsruimten en zalen.

Het verbeteren van de arbeidsomstandigheden is geen gemakkelijke taak. Werkgevers kunnen zich hierin door deskundigen laten bijstaan. Verschillende instellingen en organisaties dienen gezamenlijk verantwoording te nemen.

- Mentale en fysieke begeleiding uitvoerenden

Mentale begeleiding kan geschieden door coachingsgesprekken met de leidinggevende of door gesprekken met een personeelsfunctionaris. Fysieke en medische begeleiding kan door een masseur en/of fysiotherapeut uitgevoerd worden.

- Vervanging personeel bij ziekte en afwezigheid
- Uitbreiding van formatieplaatsen van uitvoerend personeel

Vervanging van personeel en aanneming van extra personeel bewerkstelligen dat de uitvoerenden de beschikking hebben over meer vrije dagen, dat zij, indien nodig, kunnen uitzieken; dat er tijd is voor zelfstudiedoeleinden en zich geestelijk kunnen ontlasten; tevens komt dit ten goede aan de werk-/rusttijdenregeling.

Uit een onderzoek naar de werkdruk en werkbeleving bij orkestmusici (FNV Kiem, mei 1999) komt naar voren dat een niet adequaat uitgevoerd arbeidsomstandighedenbeleid, een niet altijd adequate belangenbehartiging vanuit de musici bezien, eenzijdig verdeelde bevoegdheden e.d. werkdruk en stressklachten verhogen. De in dit onderzoek gegeven aanbevelingen liggen in dezelfde lijn als de aanbevelingen zoals weergegeven in dit rapport.

10.4 Goed leiderschap

Leiding geven, goed leiding geven vraagt om kwaliteit van het management, niet alleen zakelijk, maar ook sociaal. Duidelijk wordt dat de grootste uitdaging wordt het realiseren van kwalitatief hoogwaardige artistieke prestaties binnen de financiële en organisatorische randvoorwaarden. Met name in de interne bedrijfsvoering zijn verbeteringen wenselijk. Zo geven zowel leidinggevenden als medewerkers aan, dat het management vaak niet genoeg capaciteiten heeft. Ze schieten tekort op zowel P -kwaliteiten als op financieel beheer.

In het geval van een nevenschikte relatie tussen artistieke en zakelijke leiding worden leiding geven en besluitvorming moeilijker vanwege de soms tegengestelde belangen. Aangegeven wordt dat artistiek leiders vaak nogal betweterig en autoritair zijn, met te veel oog voor het product en te

weinig oog voor de mens. De zakelijke leiding moet door de nog vaak platte organisaties van alle markten thuis zijn, hetgeen ook niet altijd mogelijk is. Aangegeven wordt dan ook dat er nauwelijks functioneringsgesprekken plaatsvinden en er weinig feedback en coaching wordt gegeven. Beslissingen worden ad hoc meegedeeld.

In het streven naar optimale kwaliteit is het voor eenieder duidelijk dat een voldoende geëquipeerd management en staf noodzakelijk is. In veel organisaties wordt het ontbreken van een P&O verantwoordelijke functionaris als een gemis ervaren.

Met name in de kunstensector moet een werkgever weten dat zijn medewerkers concessies willen doen voor dit werk, als het werk leuk en uitdagend is en er openheid en betrokkenheid bestaat. Medewerkers zijn meer bereid wat in te leveren voor het (sociale) product. Dit vergt dus ook een sociale houding van het management! Een goede werkgever investeert tijd (en geld) in zijn mensen.

Aanbevelingen

- Professionalisering bedrijfsvoering door goede scholing van het management, alsook het middenkader, waarbij met name ook aan het sociaal leiderschap vorm wordt gegeven.

Voor het professionaliseren van de sector kunnen extra stimuleringsbudgetten worden uitgetrokken, waarvoor men in aanmerking kan komen als men een opleidingsplan voor het kader indient.

- Aanstellen P&O-functionaris
- Goede communicatie en werkoverleg
- Invoeren van functioneringsgesprekken

Een goede relatie tussen werknemers en organisatie vraagt om afstemming tussen beide partijen. Met de aanstelling van een personeelsfunctionaris kan de kwaliteit van de afstemmingsactiviteiten, zoals functioneringsgesprekken, loopbaanbegeleiding en werving en selectie personeel, beter gewaarborgd worden. Door een goede communicatie, schriftelijk en mondeling, wordt de betrokkenheid van eenieder vergroot.

10.5 Tot slot

Het principe van ‘de show must go on’ kan gewaarborgd blijven en tegelijkertijd kunnen en moeten de arbeidsvoorwaarden van het personeel verbeterd worden. Dit brengt echter kosten met zich mee. Gezien de achterstand van de kunstensector ten opzichte van de andere gesubsidieerde en marktsectoren ten aanzien van zowel de secundaire als primaire arbeidsvoorwaarden is een extra impuls voor deze sector noodzakelijk. Dit betreft zowel een financiële impuls als een impuls voor de verbetering van de bedrijfsvoering. Men dient dus niet zomaar een zak met geld te geven, maar het extra geld dient een sprong naar voren te zijn voor de arbeidsvoorwaarden en dient derhalve geoormerkt te worden.

Bijlage 1: Interviewschema zakelijk leiders

Bij de beoordeling van goed werkgeverschap speelt een aantal onderwerpen een belangrijke rol (zie de offerte). Deze topics vormden de leidraad voor het gesprek, waarbij de nadruk lag op ‘Wat dient veranderd te worden?’

Arbeidsvoorwaarden

1. Primaire arbeidsvoorwaarden (inclusief groeiperspectief)
2. Secundaire arbeidsvoorwaarden:
 - a. Mate van flexibiliteit arbeidsvoorwaarden
 - b. Pensioenregeling
 - c. Kinderopvang
 - d. Tegemoetkoming in beroepskosten
 - e. Scholingsmogelijkheden
 - f. Overige secundaire arbeidsvoorwaarden

Loopbaanperspectief

3. Loopbaanperspectief
4. (In- en extern) mobiliteitsbeleid
5. Rechtszekerheid (inclusief Wet Flexibiliteit & Zekerheid⁸)
6. Ouderenbeleid/omscholing/reïntegratie

Werksituatie

7. Arbeidsomstandigheden/arbeidstijden
8. Maatschappelijke verantwoordelijkheid
9. Verzuimbeleid (inclusief Wet PEMBA⁹/WULBZ¹⁰)

Leiding geven

10. Stijl van leidinggeven/coaching
11. Evaluatie/beoordeling
12. Medezeggenschap

⁸ Na 3 x een contract dient een vast contract aangeboden te worden aan de werknemer (contractduur maakt niet uit).

⁹ Wet PEMBA = Wet Premiedifferentiatie En Marktwerking Bij Arbeidsongeschiktheid voor gesubsidieerde podiumkunstinstituten (per 1 januari 1998)

¹⁰ WULBZ = Wet Uitbreiding Loondoorbetalingsverplichting Bij Ziekte (per 1 maart 1996; herverzekering voor de werkgever is erg duur)

Bijlage 2: Interviewschema werknemers

Interview met betrekking tot ‘goed werkgeverschap’ vanuit het perspectief van de werknemer.

Persoonlijke gegevens

Welke functie verricht u?*

1. (Artistieke) leiding
2. Administratief ondersteunende functie / kantoor
3. Personeelswerk
4. PR/marketing
5. Technische dienst
6. Overige ondersteunende functies
7. Uitvoerende functie (danser, muzikant etc.). Welke

Binnen welke sector werkt u?*

1. Theater
2. Dans
3. Orkesten
4. Ensembles
5. Opera
6. Bibliotheken

* Antwoord omcirkelen

Algemeen

Keuze voor beroep

Motivatie van werken

1. Waarom heeft u voor uw beroep gekozen?
2. Hoe bent u bij deze organisatie terecht gekomen?
3. Hoe vindt u het om hier te werken?
4. Wat maakt het werken in deze sector leuk / goed / attractief?
5. Wat maakt het werken in deze sector minder leuk / minder goed / minder attractief?
6. Zou u het zelfde beroep liever bij een andere organisatie uitvoeren? En waarom (niet)?
7. Wat is voor u goed werkgeverschap?
8. Welke acties zijn / zouden moeten worden ondernomen om de attractiviteit / kwaliteit van de organisatie / sector te waarborgen?

Arbeidsvoorwaarden

Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden

9. Welke rol speelt uw salaris in de keuze voor een werkgever?
10. Vindt u het belangrijk dat er groeiperspectief in uw salaris zit en waarom (niet)?
11. Hoe beoordeelt u uw salaris in vergelijking met mensen buiten uw organisatie, die vergelijkbaar werk verrichten?

12. Wordt u extra beloond bij het leveren van een uitzonderlijke prestatie? Is dit voor u wel of niet belangrijk en waarom (niet)?
13. Wat is uw oordeel over de vergoeding van kosten die u voor uw werk maakt? Is dit voor u wel of niet belangrijk en waarom (niet)?
14. Er zijn een aantal secundaire arbeidsvoorwaarden (pensioenregeling, kinderopvang, scholing etc), welke wel of niet door werkgevers zijn opgenomen in een CAO. Welke arbeidsvoorwaarden zijn voor u belangrijk, zodat u kunt spreken over goed werkgeverschap?
15. Welke arbeidsvoorwaarden zijn (in uw situatie) nu nog onderbelicht die zeker opgenomen zouden dienen te worden?
16. Hoe worden uw arbeidsvoorwaarden vormgegeven ? (Wordt ten aanzien van arbeidsvoorwaarden een CAO gevolgd en/of zijn er aanvullende / andere regelingen?). Vindt u het belangrijk dat dit goed geregeld is en waarom (niet)?
17. Wat zijn uw belangrijkste wensen met betrekking tot arbeidsvoorwaardelijke regelingen?
18. Zijn er individuele afspraken mogelijk? Vindt u dit belangrijk en waarom (niet)?
19. Welke mogelijkheden heeft de werkgever, volgens u, om tegemoet te komen aan de wensen van de werknemers t.a.v. goed werkgeverschap?

Loopbaanperspectief

Loopbaanperspectief

(In- en extern) mobiliteitsbeleid

Rechtszekerheid (inclusief Wet Flexibiliteit & Zekerheid)

Ouderenbeleid / omscholing / reïntegratie

20. Hoe ervaart u uw loopbaanperspectief?
21. Hoe geeft uw werkgever vorm aan ondersteuning van uw loopbaan en opleidingsmogelijkheden? Vindt u het belangrijk dat uw werkgever u hier in ondersteunt en waarom (niet)?
22. Is er sprake van een mobiliteitsbeleid, omscholingsbeleid? Vindt u het belangrijk dat uw werkgever hier vorm aangeeft en waarom (niet)?
23. Is er sprake van voorbereiding op uitstroom als gevolg van leeftijdsgebonden arbeidsongeschiktheid? Vindt u het belangrijk dat uw werkgever hier vorm aangeeft en waarom (niet)?
24. Welke verbeteringen zijn mogelijk of noodzakelijk?
25. Hoe vindt u uw rechtspositie? Welke maatregelen ter waarborging zijn hiertoe genomen?
26. Wat zijn uw belangrijkste wensen met betrekking uw loopbaanperspectief?
27. Wat zou in dit perspectief, voor u, goed werkgeverschap zijn?

Werksituatie

Arbeidsomstandigheden / arbeidstijden

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Verzuimbeleid

28. Hoe ervaart u uw arbeidsomstandigheden (tempo, drukte van werken, psychische druk, lichamelijke belasting)?
29. Welke maatregelen worden er genomen om goede arbeidsomstandigheden te creëren, en wat is uw oordeel hierover?
30. Welke mogelijkheden heeft u om uw werk- en privé-situatie op elkaar af te stemmen, en wat is hier uw oordeel over?
31. Hoe zou een werkgever, volgens u, hieraan kunnen bijdragen?

32. Heeft u inzicht in het verzuimpercentage in uw organisatie? Is u bekend of er maatregelen zijn getroffen om het verzuim zo laag mogelijk te krijgen/houden? Zou een werkgever hier maatregelen voor moeten nemen? Waarom (niet)?
33. Wat zijn uw belangrijkste wensen ter verbetering van uw werksituatie en/of arbeidsomstandigheden?
34. Wat zou in dit perspectief, voor u, goed werkgeverschap zijn?

Leiding geven

Stijl van leidinggeven / coaching

Evaluatie / beoordeling

Medezeggenschap

35. Hoe ervaart u de stijl van leiding geven? (Of hoe geeft u zelf leiding?)
36. Wat is uw oordeel over de wijze waarop uw functioneren (functionerings- en beoordelingsgesprekken, coaching) gestimuleerd wordt?
37. Hoe ervaart u de feedback die u krijgt? Komt dit overeen met wat u als goed werkgeverschap ervaart of ziet u hier verbeterpunten? (Hoe zou een goede werkgever hier invulling aan moeten geven?).
38. In hoeverre heeft u inspraak (in beslissingen die u betreffen)? Hoe belangrijk is dit voor u?
39. Hoe beoordeelt u uw zakelijk leider in het behartigen van uw belangen? (Hoe zou een goede werkgever hier invulling aan moeten geven?)
40. Welke wensen heeft u ten aanzien van het functioneren van uw leidinggevendend?
41. Wat zou in dit perspectief, voor u, goed werkgeverschap zijn?

Tot slot

Informatie/suggesties/opmerkingen met betrekking tot de invulling van goed werkgeverschap binnen de organisatie en/of de gehele sector.

42. Verschilt goed werkgeverschap vanuit de organisatie met goed werkgeverschap vanuit de kunstensector en andere sectoren? Zo ja, waarin?
43. Hoe zou u goed werkgeverschap binnen uw organisatie in het kort definiëren?
44. Wat zijn hiertoe de drie belangrijkste voorwaarden voor de organisatie?
45. Hoe zou u goed werkgeverschap binnen de kunstensector in het kort definiëren?
46. Wat zijn hiertoe de drie belangrijkste voorwaarden voor de kunstensector?
47. Wat is voor u persoonlijk het belangrijkste?
48. Heeft het management in uw organisatie en/of in de kunstensector genoeg capaciteiten om aan goed werkgeverschap te kunnen voldoen?
49. Welke sterke punten zijn aanwezig ten aanzien van goed werkgeverschap?
50. Welke beperkingen ziet u?
51. Welke knelpunten / prioriteiten ter verbetering ziet u?
52. Wat is naar uw verwachting het meest belangrijke issue in de (nabije) toekomst ter waarborging van attractiviteit / kwaliteit van de sector?

Gebruikte literatuur

- Thespis in opdracht van het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen, *Bevindingen onderzoek naar de arbeids- en rusttijden voor de technici van gezelschappen in de Podiumkunsten*, oktober/november 1999;
- Onderzoek in opdracht van de FNV KIEM, Vakgroep symfonie, *C'est le ton qui fait la musique*, Werkdruk en werkbeleving bij orkestmusici, 1999;
- HBO-raad, HBO Monitor. *De arbeidsmarktpositie van afgestudeerden van het hoger beroepsonderwijs*, 1999;
- HBO-raad, Kunsten Monitor, *De arbeidsmarktpositie van afgestudeerden van het kunstvakonderwijs*, 1998;
- Algemene Werkgevers Vereniging, *Functiewaardering voor musici: een fictie?*, 1994;
- Boekman Cahier 37, *Kwartaalschrift voor kunst, onderzoek en beleid*, september 1998;
- Muziek en Theater Netwerk, Amsterdam, *Kwinten en kwartjes. De sociaal-economische positie van jazz- en improviserende musici in Nederland*, 1998;
- Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen, *Cultuur als confrontatie*, Cultuurnota 2001-2004;
- Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen, *Cultuur als confrontatie. Een ondernemende cultuur*;
- FNV Kunsten Informatie en Media & Federatie van Kunstenaarsverenigingen, *Om de Kunst en om de kunstenaar. Voorstellen voor kunst- en cultuurbeleid 2001-2004*;
- Onderzoek in opdracht van het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen, *De markt voor beeldende kunst. De markt en de financiële positie van beeldend kunstenaars 1998, 2000*;
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, *De arbeidsmarkt in de collectieve sector. Investeren in mensen en kwaliteit. Hoofdrapport*, 2001;
- Bakkenist in opdracht van het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen, *De relatieve positie van de arbeidsvoorwaarden van het MCO*, 1998;
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, *Beleidsgerichte studies Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek 58, Arbeidsmarktontwikkelingen in de kunstensector en de aansluiting met het kunstvakonderwijs*, 1998;

- Erasmus Centrum voor Kunst- en Cultuurwetenschappen, *Voorbeeld doet volgen. Ontstaan en ontwikkeling van salarisschalen van musici bij van rijkswege gesubsidieerde orkesten*, 1996;
- ORBIS in opdracht van het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen, *De kosten van plankenkoorts. De effecten van de Wet Uitbreiding Loondoorbetalingsverplichting Bij Ziekte (WULBS) en de Wet Premiedifferentiatie en Marktwerking bij Arbeidsongeschiktheid (PEMBA) voor gesubsidieerde podiumkunsten*, 1999;
- Rapport Commissie Cultuur en Belastingen, Koks Habbema, *Hoog aanslaan, Laag belasten*, 1999;
- Beleidsplan 2001-2004. Stichting Fonds voor de Podiumkunsten. Stichting Fonds voor Amateurkunst. Stichting PodiumKunstWerk