

PROJECTPLAN HARMONISERING FUNCTIEGEBOUWEN PODIUMKUNSTEN

- 25 september 2025 ZB –

Opdrachtgevende partijen:

Werkgeversorganisaties: VSCD, WNPf, NAPK

Vakbond: de Kunstenbond

Uitvoerder:

Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN)

Financiering:

Sociaal Fonds Podiumkunsten en Stichting Platform ACCT

1. Inleiding: behoefte, doel en afbakening van het project

De werkgeversorganisaties van de VSCD, VNPF/WNPF en NAPK en de werknemersorganisatie de Kunstenbond wensen tot harmonisering van de verschillende functiegebouwen te komen die deel uitmaken van de cao's waar genoemde partijen bij betrokken zijn. Het gaat hierbij om de Cao Nederlandse Podia, de Cao Nederlandse Poppodia- en -festivals, de Cao Toneel en Dans (TD) en de Cao Muziekensembles (ME).

Dit is een belangrijke stap in het versterken van de arbeidsmarktpositie van de medewerkers in de podiumkunsten. Ook is dit een noodzakelijke stap om op termijn tot verdere harmonisatie van de loongebouwen en andere arbeidsvoorwaarden te kunnen komen.

De wenselijkheid daarvan vloeit voort uit de werkpraktijk waarin de medewerkers van de betrokken podiumkunstbranches vergelijkbare functies uitoefenen en er tussen de organisaties in die branches veel wordt samengewerkt. Werkgevers en werknemers hechten er daarom belang aan dat de diverse functies volgens eenzelfde systematiek worden omschreven en ingedeeld in eenzelfde functieraster. De onderlinge zwaarteverschillen tussen de functies kunnen daarmee ook eenduidig worden vastgesteld.

Het projectdoel is het realiseren van een toekomstbestendig en modern functiegebouw bestaande uit:

- resultaatgerichte omschrijvingen van circa 70 referentiefuncties (functieprofielen);
- een geaccepteerde functierangorde en functiegroepenstructuur (functiegebouw of -raster);
- een functiehandboek met handleiding.

Het projectdoel blijft overigens ook beperkt tot de totstandbrenging van dit nieuwe functiegebouw. Dat betekent dat het functiegebouw nadrukkelijk geen verandering zal brengen in de bestaande loongebouwen zoals vastgelegd in de diverse cao's noch in de individuele salarissen van medewerkers. Medewerkers kunnen geen (financiële) rechten ontlenen aan de nieuwe functieprofielen noch aan het nieuwe functiegebouw. Het is aan sociale partners per deelsector om over de implementatie van het nieuwe functiegebouw en desgewenst de koppeling daarvan aan een bestaand of nieuw loongebouw in de van toepassing zijnde cao afspraken te maken.

2. Uitvoerder en systematiek

De betrokken partijen hebben ervoor gekozen om aan AWWN de opdracht te geven de gewenste harmonisatie- resulterend in één functiegebouw - vorm te geven op basis van de door AWWN toegepaste ORBA-systematiek met onderliggend waarderingssysteem.

Dat wil zeggen dat er een functiegebouw komt met ca. 70 referentiefuncties (kapstok) waarop iedere organisatie binnen iedere branche de binnen de organisatie voorkomende functies kan indelen in functiegroepen. Deze functiegroepen zijn gedefinieerd in orba-punten hetgeen benchmarks met de Nederlandse markt mogelijk maakt.

De reden voor deze keuze is dat de functieomschrijvingen van de functiegebouwen van de Cao TD en de Cao ME al volgens de ORBA-systematiek zijn opgesteld. Dat betekent dat, naast een aantal volledig nieuw te omschrijven functies, er veel bestaande omschrijvingen uit deze beide cao's zullen kunnen worden overgenomen. Wel zullen deze moeten worden geactualiseerd en opnieuw gewaardeerd aan de hand van het ORBA-puntensysteem. Zie ter verdere toelichting het document *Toelichting keuze AWWN*.

3. Begroting en financiering

De begroting voor dit project, zie paragraaf 9, is gebaseerd op de offerte van de AWWN (zie offerte dd. 24 juli 2025, € 122.500,00 excl. btw). Daarnaast wordt rekening gehouden met eigen uitvoerings- en begeleidingskosten vanuit de opdrachtgevers alsmede met de mogelijkheid van onvoorziene meerkosten door de AWWN. De totale projectkosten worden daarmee geschat op € 180.000.

Ter dekking van deze kosten hebben partijen financieringsaanvragen gedaan bij LOF-/Sociaal Fonds Podiumkunsten en Stichting Platform ACCT. Deze aanvragen zijn goedgekeurd.

4. Doorlooptijd

De doorlooptijd vanaf de start van de uitvoeringswerkzaamheden door de AWWN zal ongeveer één jaar bedragen. Daaraan vooraf gaat een voorbereidingsperiode – gestart in mei 2025 - waarin de opdracht aan de AWWN tot stand komt en de financieringsaanvragen worden gedaan.

De uitvoeringsactiviteiten van de AWWN zullen starten in september 2025 en naar verwachting najaar 2026 worden afgerond.

De volledige doorlooptijd kan grofweg worden onderverdeeld in de hieronder genoemde fases. Een concreet en gedetailleerd tijdpad is opgenomen in paragraaf 7.

Fase 1 Voorbereiding en start communicatie

Vaststellen wensen/behoefte, vaststellen projectorganisatie en projectplan, informeren betrokkenen.

Fase 2 Vaststellen lijst referentiefuncties

Opvragen documentatie, opstellen lijst referentiefuncties, deskresearch, plannen bedrijfsbezoeken.

Fase 3 Uitvoering functieonderzoek

Bestuderen bestaande functieomschrijvingen en afleggen bedrijfsbezoeken. Meer specifiek:

- Opstellen, toetsen en vaststellen circa 70 functiebeschrijvingen;
- Waarderen functies op basis van ORBA, afstemmen met vakbondsdeskundige;
- Voorstel maken voor functiegebouw en functiegroepen(-structuur);
- Functiegroepenstructuur bespreken met werkgroep en resultaten aanbieden aan stuurgroep.

Fase 4 Implementatie functiegebouw

In overleg met stuurgroep/werkgroep: Opstellen implementatieplan per organisatie; bepalen wijze van publicatie en communicatie binnen de sector.

Fase 5 Afronding project en externe communicatie

Formele vaststelling eindresultaten en externe communicatie.

5. Projectorganisatie

De projectorganisatie wordt ingericht met de volgende entiteiten:

Projectleiding

Samenstelling: projectleider AWWN-projectteam 11, de voorzitter/coördinator van de werkgroep (zie hieronder).

Taken: Bewaakt de voortgang van het project volgens het gedetailleerde tijdpad in paragraaf 7. Treedt in overleg met elkaar dan wel met de stuurgroep en/of de werkgroep als daar aanleiding toe is, bijvoorbeeld als aanpassing van (het tijdpad van) de geplande activiteiten noodzakelijk blijkt.

Stuurgroep:

Samenstelling: een à twee vertegenwoordigers (directeuren/voorzitters) van ieder van de betrokken brancheorganisaties en van de Kunstenbond. Daarnaast is er een onafhankelijk voorzitter om de nodige zorgvuldigheid, objectiviteit en consensus ten aanzien van de door de stuurgroep te nemen besluiten te borgen, dit mede met het oog op onverwachte complicaties die de voortgang van het project zouden kunnen belemmeren.

Taken: opdrachtgever jegens AWWN, regelt financiering / doet aanvragen bij externe financiers (SFPK en ACCT), zorgt voor financieel-administratieve uitvoering (zie hieronder), besluit over de inrichting van de projectorganisatie, ontvangt lopende het project tussenrapportages en bespreekt en beoordeelt deze, zorgt voor risico- en beheersmaatregelen door op te treden als probleemoplosser ingeval van discussiepunten, vertragingen of onenigheid tussen betrokken partijen, stimuleert regelmatige communicatie richting achterban over voortgang, neemt een finaal besluit over de goedkeuring van eindresultaten van het project. Bij het nemen van besluiten en het beoordelen van opgeleverde resultaten streeft de stuurgroep consensus na. De voorzitter heeft hier een eigen verantwoordelijkheid in.

Financiële administratie

De financiële projectadministratie zal worden uitgevoerd door een van de betrokken brancheorganisaties, de WNPf. Dat betekent dat de WNPf een bankrekening ter beschikking stelt waarop de financiële bijdragen van (externe) financiers, SFPK en PACCT, kunnen worden gestort en van waaruit de facturen van de AWWN en andere externe partijen – bijvoorbeeld in verband met presentaties en/of zaalhuur en/of voorzitterschap – zullen worden betaald. Over de afhandeling van vacatiegelden voor werkgroep- c.q. toetsgroepleden zullen door de stuurgroep nadere afspraken worden gemaakt.

Werkgroep:

Samenstelling: beleidsmedewerkers van ieder van de drie branches (= kernleden), waarvan één de rol van voorzitter/coördinator vervult; twee à drie werkgeversvertegenwoordigers (uit ledenbestand) per deelsector, de projectleider van AWWN.

Taken: de kernleden zorgen voor de beschikbaarheid van en communicatie met de benodigde werkgeversvertegenwoordigers uit hun resp. branches. Voorts zorgt de werkgroep voor het aanleveren en toetsen van informatie(-verwerking) over de functies in de branches ten behoeve van de AWWN. Daarnaast zorgt de werkgroep – in overleg met de Kunstenbond - voor de samenstelling van de toetsgroepen en/of meeleesgroepen (zie hieronder) en het plannen van de benodigde bijeenkomsten. De werkgroep zorgt, in afstemming met de AWWN-projectleiding, ook voor geregelde communicatie richting stuurgroep en achterbannen ten behoeve van draagvlak en betrokkenheid. Zie verder paragraaf 6.

Toetsgroepen:

Samenstelling: medewerkers uit relevante functies en functiegroepen, HR-adviseurs en/of eventueel werkgevers die niet in de werkgroep zijn vertegenwoordigd.

Taken: toetsen van de concept functieomschrijvingen op bruikbaarheid in de praktijk. Naar behoefte zal, ter versterking van de werk- en/of toetsgroep gebruik worden gemaakt van een meelees- of klankbordgroep.

6. Communicatie en draagvlak

De projectleiding neemt, in overleg met de werkgroep, het voortouw in het opstellen van informatiebulletins. Indien gewenst kan de AWWN worden gevraagd om formats en/of tekstuele context aan te leveren.

De werkgroep zorgt op specifieke momenten in het proces voor tijdige, heldere en zorgvuldige informatie richting de achterbannen en stuurgroep. Dit voor het creëren en behouden van een breed

draagvlak onder alle betrokkenen. De communicatie-momenten zijn opgenomen in de gedetailleerde tijdslijn in paragraaf 7 (zie blauw gemarkeerde COM-rijen). Naar behoefte kunnen deze communicatie-momenten gaandeweg worden aangepast of uitgebreid.

Iedere branche is verantwoordelijk voor het verspreiden van de informatie binnen de eigen achterban (aangesloten werkgevers en werknemers) via de in de betreffende branche gebruikelijke kanalen zoals e-mails, sociale media, online platforms, nieuwsbrieven en/of bijeenkomsten. De informatie richting de stuurgroep is een gezamenlijke actie van de werkgroep.

7. Tijdslijn

Fase	Activiteit	Betrokkenen	Planning onder voorboud
1	Vorbereiding en start communicatie Resultaat 1: start van het project		2025
	Vaststellen wensen en mogelijkheden	Branches en AWWN	Mei
	Reactie op concept offerte AWWN	Stuurgroep	Juni
	Offerte AWWN definitief maken	Stuurgroep en AWWN	Juli-augustus
	Financieringsaanvraag SFPK en ACCT	Stuurgroep	Juni-juli
	Projectbegroting definitief maken	Stuurgroep	Juli
	Bepalen definitieve start van het project	Stuurgroep	Juli
	Vaststellen projectorganisatie	Stuurgroep	Juli
	Projectplan vaststellen	Stuurgroep en AWWN	Juli
	1^e Overleg werkgroep kernleden	Beleidsmedewerkers	Juli
	Werkgroepleden werven	Beleidsmedewerkers	Juli- Aug.
	Info-bulletin voor interne communicatie	Werkgroep en AWWN	Augustus
	1^e Bijeenkomst stuurgroep Aftap start project	Stuurgroep	25 augustus
COM.	Werkgevers en werknemers informeren over project en aanpak	Werkgroep	Eind augustus
2	Vaststellen referentiefuncties Resultaat 2: vastgestelde lijst met referentiefuncties		2025
	Inventariseren gewenste functies	Werkgroep en branches	
	Verzamelen bestaande functieprofielen	Werkgroep en branches	Oktober
	Deskresearch functies en materiaal	AWVN	Okt-nov.
	Opstellen concept-lijst referentiefuncties	AWVN	Okt-nov.
	Overleg werkgroep	Werkgroep	November
	Keuze referentiefuncties op basis van concept-lijst	Werkgroep	
	Werven en inplannen bedrijfsbezoeken met managers en/of HR: 6x kennismaking (midden oktober) 6x toetsing (midden november)	Werkgroep en branches	Okt-nov.
	Vakbondsdeskundige informeren en uitnodigen voor bedrijfsbezoeken	AWVN	Okt-nov.
	Bijeenkomst stuurgroep Voorstel keuze referentiefuncties goedkeuren	Stuurgroep	December

COM.	Werkgevers, werknemers en stuurgroep informeren over lijst referentiefuncties	Werkgroep	Oktober
3	Uitvoering functieonderzoek Resultaat 3: gerealiseerde functie-omschrijvingen, functiegroepenstructuur en functiegebouw		2025-2026
	Bestuderen bestaande functieomschrijvingen (of-profielen)	AWVN	Okt-nov.
	Bezoeken 6 bedrijven kennismaking	AWVN	Nov-dec.
3a	Opstellen ca 70 functiebeschrijvingen	AWVN	Dec.-febr.
	Overleg werkgroep	Werkgroep	Februari
	Bezoeken 6 bedrijven ter toetsing functieprofielen	AWVN	Feb.
	Toetsen functieprofielen HR en werkgevers	Werkgroep en toetsgroep	Feb.
	Toetsen functieprofielen bij medewerkers	Kunstenbond /AWVN en toetsgroep	Maart
	Vaststellen functieprofielen	Werkgroep	Maart
	Bijeenkomst stuurgroep Voorgestelde functieprofielen goedkeuren	Stuurgroep	Maart
COM.	Werkgevers, werknemers en stuurgroep informeren over functieprofielen	Werkgroep	Mrt.
3b	Waarderen van functies met ORBA en afstemmen met vakbondsdeskundige	AWVN/ORBA-coördinator	Mrt.-apr.
3c	Voorstel maken voor functiegebouw en functiegroepen (-structuur)	AWVN	Mrt.-apr.
	Overleg werkgroep	Werkgroep	April
3d	Functiegroepenstructuur toelichten (door AWVN), bespreken en vaststellen	Werkgroep	April
	Bijeenkomst stuurgroep Voortgang functiegroepenstructuur	Stuurgroep	Apr-mei
COM.	Werkgevers, werknemers en stuurgroep informeren over functiegroepenstructuur	Werkgroep	Mei
4	Oplevering en implementatie functiegebouw Resultaat 4: opgeleverd functiehandboek en handleiding		2026
	Opleveren Functiehandboek en handleiding in de online tool Profendo	AWVN	Mei 2026
	5° Overleg werkgroep	Werkgroep	Mei 2026
	Overleg over implementatie, overgangs- en uitvoeringsmaatregelen	Werkgroep	Mei-juni 2026
	Bepalen communicatie/publicatie richting achterbannen (leden branches)	Werkgroep	Mei-juni 2026
	Inplannen/vormgeven (drie) workshops op basis van casuïstiek	AWVN	Mei-juni 2026
	5° Bijeenkomst stuurgroep Handboek en handleiding goedkeuren	Stuurgroep	Mei-juni

COM.	Werkgevers, werknemers en stuurgroep informeren over oplevering functiegebouw en -handboek	Werkgroep	n.t.b.
5	Afronding project en externe communicatie Resultaat 5: door stuurgroep geaccordeerde projectresultaten en uitgevoerde intern en externe communicatie		
	Formele accordering projectresultaten en overleg hoe hiermee verder	Stuurgroep	n.t.b.
	Externe betrokkenen, waaronder SFPK en Stichting PACCT informeren	Stuurgroep	n.t.b.
COM.	Gezamenlijke nieuwsbrief en/of persbericht uit doen gaan.	Stuurgroep	n.t.b.

8. Risicoanalyse en beheersmaatregelen

Om de beoogde voortgang van het project te waarborgen, gelden – voor het geval zich gaandeweg het project situaties mochten voordoen die de voortgang ervan dreigen te vertragen of belemmeren - de volgende afspraken:

Afvaardiging in stuurgroep

Iedere deelnemende branche alsmede de betrokken vakbond zorgt voor een beslissingsbevoegde afvaardiging in de stuurgroep. Ingeval van afwezigheid of uitval van een vertegenwoordiger, zorgt de betreffende partij zo spoedig mogelijk voor een vervanger.

Deelname aan werkgroep en toetsgroepen

Iedere branche is verantwoordelijk voor de beschikbaarheid van voldoende vertegenwoordigers in de werkgroep, conform de afgesproken verdeling (zie paragraaf 5).

De individuele werkgroepleden van iedere branche zorgen voor voldoende deelnemers in de toetsgroepen. Bij uitval van deelnemers wordt zo spoedig mogelijk gezorgd voor vervanging.

Hieronder volgt een kader met voorbeelden van denkbare risico's, de mogelijke gevolgen daarvan en suggesties voor maatregelen om deze knelpunten op te lossen.

Waar dit in de praktijk niet lukt of wanneer andere onvoorziene knelpunten mochten ontstaan, zal de stuurgroep om besluiten hoe hiermee om te gaan.

Risico (voorbeelden)	Mogelijk gevolgen	Beheersmaatregel
Onduidelijke besluitvorming (bijv. over functielijst of -omschrijvingen)	Afbreuk draagvlak	Achterbanconsultatie en/of formele vaststelling per branche volgens daar geldende besluitvormingsprocedure.
Achterblijven werkgroep-inbreng, bijv. door onvoldoende respons achterbannen.	Vertraging	Extra of (tijdelijk) vervangende werkgroepleden betrekken. Overleg met AWWN over ondersteuning.
Overschrijding van het tijdspad door te krappe planning	Vertraging of overhaaste besluitvorming	Buffers inbouwen en go/no-go-toets-momenten benoemen.

		Duidelijke deadlines incl. resultaat per fase benoemen.
Leden niet tijdig betrokken	Legitimiteitsverlies	Consultatieronde en heldere terugkoppeling. Communicatie-medewerkers brancheverenigingen tijdig betrekken.
Sectorale verschillen in structuur en cultuur	Scheefgroei in proces of uitkomst	Expliciet maken hoe het proces geharmoniseerd kan worden. Rol voor onafhankelijk voorzitter.
Niet (tijdig) beschikbaar zijn van financiële middelen	Betaalachterstand/onbetaalde facturen van AWWN en andere partijen	Spoedoverleg stuurgroep; besluit tot opschorting of inkrimping project.

9. P.M. Projectbegroting
