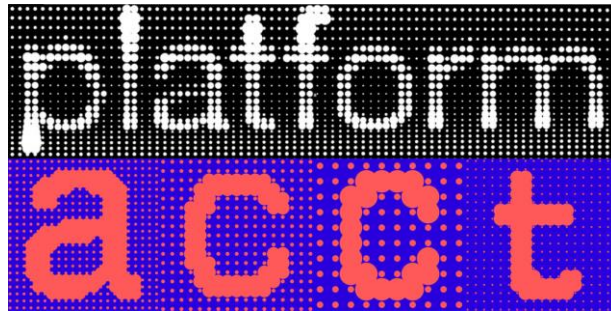


Handleiding MarCom Framework

Fair pay voor freelance MarCom professionals binnen de culturele sector



In samenwerking met:

styr

Auteur en samensteller:

Styr

In opdracht van:

Platform ACCT – Ketentafel Cultuur Marketing en Communicatie

Versie:

1.0 Definitief

Datum:

16 juli 2024

Inhoudsopgave

INLEIDING	3
MARCOM FRAMEWORK	4
BIJLAGE 1: MARCOM ROLLENMATRIX	8
BIJLAGE 2: VOORBEELD ROLBESCHRIJVINGEN	9
BIJLAGE 3: STYR MODEL	9
BIJLAGE 4: BUZZ WORDS PER STYR LEVEL	12

Inleiding

Styr is door de Ketentafel Cultuur Marketing en Communicatie gevraagd om een overzicht te maken van opdrachtniveaus op het gebied van marketing en communicatie (in het vervolg: MarCom) in de culturele sector. Dit overzicht is bedoeld als framework om MarCom opdrachten in de culturele sector te waarderen en passend te belonen. Het MarCom framework geeft zowel opdrachtverleners (organisaties) als opdrachtnemers (MarCom-freelancers) inzicht in de zwaarte van MarCom opdrachten en passende tarieven (fair pay).

Eerlijke beloning van freelance MarCom professionals in de cultuursector is geen vanzelfsprekendheid. In elk geval bestaan er niet tot nauwelijks collectieve afspraken over de vorm en hoogte van vergoedingen. Het MarCom framework is opgesteld in het kader van programma fairPACCT door de ketentafel Cultuur Marketing en Communicatie binnen Platform ACCT in samenwerking met Styr. Deze ketentafel bestaat uit vertegenwoordigers (zowel opdrachtverleners als opdrachtnemers) vanuit MarCom binnen de culturele sector en onder leiding van een onafhankelijke voorzitter. De ketentafel Cultuur Marketing en Communicatie heeft als doel om een richtlijn te ontwikkelen voor de honorering van opdrachten voor MarCom professionals die werken in opdracht van culturele instellingen.

Voor wie?

Het MarCom framework is bedoeld voor **opdrachtverleners** en freelance MarCom professionals¹ (in het vervolg: **opdrachtnemers**) binnen de culturele sector. Het MarCom framework geeft opdrachtverleners handvatten om de zwaarte van MarCom opdrachten te bepalen in termen van probleemoplossend vermogen en daarbij passende tarieven (fair pay). Daarnaast geeft het opdrachtnemers inzicht in het eigen probleemoplossend vermogen en het verwachte probleemoplossend vermogen (zwaarte) van een Marcom opdracht. Daarmee is de opdrachtnemer beter in staat om opdrachten met het juiste probleemoplossend vermogen aan te nemen voor een eerlijk(er) tarief. Daarnaast kan het MarCom framework door opdrachtnemers gebruikt worden in hun persoonlijke ontwikkeling.

¹ Educatie, Fondsenwerving, Publiekswervers en Publieksparticipatie vallen buiten het MarCom framework.

MarCom framework

Het MarCom framework is een kader om de zwaarte van freelance MarCom opdrachten binnen de culturele sector te bepalen. Het MarCom framework geeft helderheid over wat je mag verwachten van een freelance MarCom professional op een bepaald niveau (Styr level), passend bij de opdracht en welk marktconform tarief daarbij hoort.

Het MarCom framework bestaat uit:

1. MarCom Rollenmatrix

De MarCom Rollenmatrix is een schematisch overzicht van de vijf verschillende rollen, ingedeeld in drie Styr groepen en zeven niveaus van probleemoplossend vermogen (Styr levels). Zie bijlage 1 voor de MarCom Rollenmatrix.

2. Rolbeschrijvingen

Per rol is een beschrijving gemaakt wat er per niveau (Styr level) verwacht mag worden qua probleemoplossend vermogen, kader van opdracht en worden voorbeelden gegeven van MarCom opdrachten. In bijlage 2 is een voorbeeld van een rolbeschrijving opgenomen.

Hoe wordt het MarCom framework gebruikt?

Een MarCom opdracht wordt door middel van drie stappen ingedeeld in het MarCom framework:



Stap 1 – Selecteer de aard van de opdracht

Binnen het MarCom framework zijn vijf type opdrachten (rollen) beschreven:

1. Management & Coördinatie

De MarCom opdrachten van Managers en Coördinatoren hebben met name focus op al het richting- en leidinggevende werk aan individuen of groepen, waarvoor inzicht, afstemmen van mens, werk en middelen en het nemen van verantwoordelijkheid vereist zijn.

2. Specialist

De MarCom opdrachten van Specialisten hebben met name betrekking op het begrijpen van vraagstukken op het eigen expertisegebied. Specialisten kunnen deze vertalen naar passende MarCom middelen en/of strategieën, hebben diepgaande inhoudelijke MarCom kennis en vaardigheden op het eigen expertisegebied en beschikken over een hoge mate van vasthoudendheid en de nodige beïnvloedingsvaardigheden.

3. Projectleiding

De MarCom opdrachten van Projectleiders hebben met name betrekking op al het plan- en organisatorische werk met een kop en staart (inclusief risicobeheersing, sturend optreden en stakeholdermanagement), om projecten binnen tijd, budget en projectvereisten in te richten en/of op te zetten, te managen en te realiseren.

4. Advies

De opdrachten van Adviseurs hebben met name betrekking op het geven van aanbevelingen of suggesties die helpen bij het nemen van beslissingen of het oplossen van MarCom problemen. Adviseurs hebben inhoudelijke MarCom expertise en beschikken over uitstekende advies- en beïnvloedingsvaardigheden.

5. Generalist

De MarCom opdrachten van Generalisten hebben met name betrekking op vraagstukken op verschillende MarCom gebieden. Generalisten kunnen deze vertalen naar passende MarCom middelen en/of strategieën, hebben een breed scala aan MarCom kennis en vaardigheden en beschikken over de nodige advies- en/of beïnvloedingsvaardigheden.

Stap 2 – Selecteer de Styr waarderingsgroep

Elke rol is, afhankelijk van de aard van de opdracht, in twee of drie Styr waarderingsgroepen² ingedeeld:



Uitvoeren, ondersteunen en organiseren volgens procedures



Optimaliseren, inrichten en realiseren



Innoveren, strategische vertaalslag en veranderen

In de rolbeschrijvingen is in de rij “Styr waarderingsgroep” per Styr waarderingsgroep een beschrijving gegeven waar MarCom opdrachten (rollen) zich op richten binnen de specifieke Styr waarderingsgroep.

Voorbeeld

Indien er bij stap 1 – Selecteer de aard van de opdracht *Advies* gekozen is kan er uit twee Styr groepen gekozen worden:



De MarCom opdrachten van Adviseurs in de oranje groep zijn gericht op het geven van MarCom advies. Freelance Adviseurs realiseren resultaten door analyse, een goede vertaling van plan naar uitvoering en goede adviesvaardigheden.



De MarCom opdrachten van Adviseurs in de gele groep zijn gericht op het doorgronden van complexe MarCom vraagstukken (concreet en abstract) en het geven van advies. Freelance Adviseurs realiseren resultaten door analytisch en conceptueel vermogen, strategische vertaalslag, contextualiseren en goede advies- en beïnvloedingsvaardigheden.

Stap 3 – Selecteer het Styr level

Elke Styr waarderingsgroep kent één of meerdere Styr levels. Als er een keuze is gemaakt qua Styr waarderingsgroep zal er een keuze gemaakt moeten worden welk probleemoplossend vermogen er nodig

² De teksten van de Styr waarderingsgroepen zijn vastgelegd in het Styr model (zie bijlage 3). Deze teksten zijn bedoeld om de zwaarte van een opdracht te kunnen bepalen in een Styr waarderingsgroep. Deze teksten zijn standaard en kan niet van worden afgeweken.

is om de opdracht uit te kunnen voeren³. Hierbij worden zeven niveaus (Styr levels 5 t/m 11) onderscheiden.

Styr level	Benodigde probleemoplossend vermogen (om opdracht goed uit te kunnen voeren)
11	Het oplossen van complexe, abstracte vraagstukken, waarvoor goed begrip van de context en visie nodig zijn. Het zijn van een drijvende kracht - in een sociaal complexe omgeving - achter innovatie en verandering binnen het eigen aandachtsgebied.
10	Het oplossen van complexe, abstracte vraagstukken, waarvoor goed begrip van de context en visie nodig zijn. Het zijn van een autonome denker en het proactief brengen van visie en oplossingen naar opdrachtgever (push).
9	Het oplossen van complexe, abstracte vraagstukken (diep of multidisciplinair), waarvoor helicopterview en goed begrip van de context nodig zijn. Het ontwikkelen en integreren van concepten/modellen.
8	Het oplossen van een complex geheel van praktische vraagstukken, waarvoor analyse en professionele expertise nodig zijn (bijv. beleid, processen, projectplan, business case, implementatie). Het denken en adviseren over alternatieven.
7	Het oplossen van (unieke) minder duidelijk omschreven, praktische vraagstukken, waarvoor specialistische kennis, analyse en overzicht nodig zijn. Het overzien van gevolgen van de besluitvorming en acties voor andere disciplines. Het opzetten van structuren en systemen.
6	Het oplossen van minder duidelijk omschreven, praktische vraagstukken op, waarvoor overzicht, analyse en toepassing van bestaande kennis nodig zijn. Het oplossen van problemen die buiten de bandbreedte van de procedure vallen (pragmatische creativiteit).
5	Het uitvoeren van minder duidelijk omschreven, praktische werkzaamheden, waarvoor toepassing van bestaande kennis nodig is. Het begrijpen van de bedoeling van procedures en weten wanneer buiten de bandbreedte van de procedure moet worden gehandeld. © STYR

Voorbeeld

Indien er bij stap 1 – Selecteer de aard van de opdracht *Advies* en bij stap 2 – Selecteer de Styr waarderingsgroep oranje gekozen is kan er uit drie Styr levels gekozen worden:



Het oplossen van een complex geheel van praktische vraagstukken, waarvoor analyse en professionele expertise nodig zijn (bijv. beleid, processen, projectplan, business case, implementatie). Het denken en adviseren over alternatieven.



Het oplossen van (unieke) minder duidelijk omschreven, praktische vraagstukken, waarvoor specialistische kennis, analyse en overzicht nodig zijn. Het overzien van gevolgen van de besluitvorming en acties voor andere disciplines. Het opzetten van structuren en systemen.



Het oplossen van minder duidelijk omschreven, praktische vraagstukken, waarvoor overzicht, analyse en toepassing van bestaande kennis nodig zijn. Het oplossen van problemen die buiten de bandbreedte van de procedure vallen (pragmatische creativiteit).

Naast het benodigde probleemoplossend vermogen zijn er in de rolbeschrijvingen nog andere zaken opgenomen die helpen bij het kiezen van het juiste niveau. Ten slotte is in bijlage 4 een overzicht met buzz words per Styr level opgenomen die nog wat meer handvatten geeft voor het bepalen van het juiste Styr level.

³ De teksten voor het benodigde probleemoplossend vermogen zijn vastgelegd in het Styr model (zie bijlage 3). Deze teksten zijn bedoeld om de zwaarte van een opdracht te kunnen bepalen in Styr level. Deze teksten zijn standaard en kan niet van worden afgeweken.

Uitkomst

Als een MarCom opdracht is ingedeeld met behulp van de drie stappen, is deze ingedeeld in een Styr level (Styr level 5 t/m 11). Bij elk Styr level is een range weergegeven van marktconforme tarieven. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen marktconforme ZZP tarieven binnen de algemene markt en de culturele sector. Hiervoor is gekozen omdat freelance MarCom professionals buiten de cultuursector in vrijwel elke andere branche actief kunnen zijn. In de laatste kolom is de totale range per Styr level weergegeven (algemene markt gecombineerd met de culturele markt).

Styr levels	ZZP tarief range Algemene Markt NL		ZZP tarief range Culturele sector (incl. afslag 15%)		ZZP tarief range	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max
5	€ 43,04	€ 52,61	€ 36,58	€ 44,71	€ 36,58	€ 52,61
6	€ 46,43	€ 56,75	€ 39,46	€ 48,23	€ 39,46	€ 56,75
7	€ 51,31	€ 62,71	€ 43,61	€ 53,31	€ 43,61	€ 62,71
8	€ 58,68	€ 71,72	€ 49,88	€ 60,96	€ 49,88	€ 71,72
9	€ 67,83	€ 82,90	€ 57,65	€ 70,47	€ 57,65	€ 82,90
10	€ 78,05	€ 95,40	€ 66,34	€ 81,09	€ 66,34	€ 95,40
11	€ 92,30	€ 112,81	€ 78,46	€ 95,89	€ 78,46	€ 112,81

Dit betreft een range van tarieven per Styr level, waarbij minimaal wordt verwacht dat de freelancer in staat is om de meest voorkomende vraagstukken op te lossen met het gevraagde probleemoplossend vermogen van het desbetreffende Styr level. Deze range geeft de speelruimte van opdrachtverleners en opdrachtnemers aan, waarbij een hoger tarief tot de mogelijkheden behoort.

In bijlage 5 is opgenomen hoe deze ZZP-tarieven tot stand zijn gekomen en welke uitgangpunten hieraan ten grondslag liggen.

Bijlage 1: MarCom Rollenmatrix

platform		MarCom Rollenmatrix							Datum: Juni 2024 Status: 1.0 Definitief Auteur: STYR	
STYR level	STYR groep	Benodigd probleemoplossend vermogen (om opdracht goed uit te kunnen voeren)	Management & Coördinatie	Specialist	Projectleiding	Advies	Generalist	STYR groep	STYR level	
11	Innoveren, strategische verlaatslag & veranderen	Het oplossen van complexe, abstracte vraagstukken, waarvoor goed begrip van de context en visie nodig zijn. Het zijn van een drijvende kracht - in een sociaal complexe omgeving - achter innovatie en verandering binnen het eigen aandachtsgebied.	Manager III			Adviseur V		Innoveren, strategische verlaatslag & veranderen	11	
10		Het oplossen van complexe, abstracte vraagstukken, waarvoor goed begrip van de context en visie nodig zijn. Het zijn van een autonome denker en het proactief brengen van visie en oplossingen naar opdrachtgever (push).	Manager II	Specialist VI	Projectleider IV	Adviseur IV	Generalist V		10	
9		Het oplossen van complexe, abstracte vraagstukken (diep of multidisciplinair), waarvoor helicopterview en goed begrip van de context nodig zijn. Het ontwikkelen en integreren van concepten/modellen.	Manager I	Specialist V	Projectleider III	Adviseur III	Generalist IV		9	
8		Het oplossen van een complex geheel van praktische vraagstukken, waarvoor analyse en professionele expertise nodig zijn (bijv. beleid, processen, projectplan, business case, implementatie). Het denken en adviseren over alternatieven.	Coördinator II	Specialist IV	Projectleider II	Adviseur II	Generalist III	Optimaliseren, inrichten & realiseren	8	
7		Het oplossen van (unieke) minder duidelijk omschreven, praktische vraagstukken, waarvoor specialistische kennis, analyse en overzicht nodig zijn. Het overzien van gevolgen van de besluitvorming en acties voor andere disciplines. Het opzetten van structuren en systemen.	Coördinator I	Specialist III	Projectleider I	Adviseur I	Generalist II		7	
6		Het oplossen van minder duidelijk omschreven, praktische vraagstukken, waarvoor overzicht, analyse en toepassing van bestaande kennis nodig zijn. Het oplossen van problemen die buiten de bandbreedte van de procedure vallen (pragmatische creativiteit).		Specialist II			Generalist I	Optimaliseren, inrichten & realiseren	6	
5	Uitvoeren, ondersteunen & organiseren volgens procedures	Het uitvoeren van minder duidelijk omschreven, praktische werkzaamheden, waarvoor toepassing van bestaande kennis nodig is. Het begrijpen van de bedoeling van procedures en weten wanneer buiten de bandbreedte van de procedure moet worden gehandeld.		Specialist I				Uitvoeren, ondersteunen & organiseren volgens procedures	5	
Powered by styr										

Bijlage 2: Voorbeeld rolbeschrijvingen

Advies		Optimaliseren, inrichten & realiseren		Innoveren, strategische verstaak & veranderen	
Byr waarderinggroep	De MarCom opdrachten van Adviseur I in de eerste groep zijn gericht op het geven van MarCom advies. Freelance Adviseurs realiseren resultaten door analyse, een goede vertaling van plan naar uitvoering en goede adviseerbaarheid.	De MarCom opdrachten van Adviseur II in de tweede groep zijn gericht op het geven van MarCom advies. Freelance Adviseurs realiseren resultaten door analytisch en conceptueel vermogen, strategische verstaak en goede adviseer- en behoeftedoorgrondigheid.	De MarCom opdrachten van Adviseur III in de derde groep zijn gericht op het geven van MarCom advies. Freelance Adviseurs realiseren resultaten door analytisch en conceptueel vermogen, strategische verstaak en goede adviseer- en behoeftedoorgrondigheid.	De MarCom opdrachten van Adviseur IV in de vierde groep zijn gericht op het geven van MarCom advies. Freelance Adviseurs realiseren resultaten door analytisch en conceptueel vermogen, strategische verstaak en goede adviseer- en behoeftedoorgrondigheid.	De MarCom opdrachten van Adviseur V in de vijfde groep zijn gericht op het geven van MarCom advies. Freelance Adviseurs realiseren resultaten door analytisch en conceptueel vermogen, strategische verstaak en goede adviseer- en behoeftedoorgrondigheid.
STYR level	7	8	9	10	11
Rol	Adviseur I	Adviseur II	Adviseur III	Adviseur IV	Adviseur V
Benodigd probleemoplossend vermogen (om opdracht goed uit te kunnen voeren)	Het oplossen van (uitdaging) minder duidelijk concreet, analyse en overzicht nodig zijn. Het overzichten van gevolgen van de besluitvorming en acties voor andere disciplines. Het opzetten van structuren en systemen.	Het oplossen van een complete geheel van praktische zaken (bijv. beleid, processen, projectplan, business case, implementatie). Het denken in adviezen over alternatieven.	Het oplossen van complexe abstracte vraagstukken (bijv. de context nodig zijn). Het ontwikkelen en integreren van concepten/modellen.	Het oplossen van complexe, abstracte vraagstukken, waarvoor goed denken en het proactief brengen van ideeën en oplossingen naar opdrachtgever (push).	Het oplossen van complexe, abstracte vraagstukken, waarvoor goed denken en het proactief brengen van ideeën en oplossingen naar opdrachtgever (push).
Kader van opdracht per level	* Advies over (relatief) eenvoudige inhoudelijke MarCom plannen en optimalisatie van MarCom processen. * Advies over (relatief) eenvoudige MarCom oplossingen. Denk aan m.b.v. met gangbare analysemethoden. Denk aan advies media inzet, analyse PR-waarde/impact, advies stakeholdercommunicatie, advies contentstrategie, advies specifieke doelgroepen, communicatieadvies specifieke doelgroepen etc.	* Advies over complete inhoudelijke MarCom plannen en optimalisatie van complete MarCom processen. * Advies over complete MarCom oplossingen. Denk aan advies over content, PR, communicatie, marketing, campagne, online marketing, e-mailmarketing etc. * Advies vanuit verschillende invalshoeken en niveaus.	* Advies over (innovatieve) MarCom strategieën. Denk aan advies over content, pers, social media, communicatie, campagne, media, online marketing, PR, communicatie, marketing, campagne, online marketing, e-mailmarketing etc. * Verblijven, patroneven en trends identificeren. * Advies over complete MarCom vraagstukken (concreet en abstract). * Ontwikkelen van een theoretisch raamwerk (concepten). * Advies over complete MarCom oplossingen. Denk aan advies over content, pers, social media, communicatie, campagne, media, online marketing, PR, communicatie, marketing, campagne, online marketing, e-mailmarketing etc.	* Advies over (innovatieve) MarCom strategieën. Denk aan advies over content, pers, social media, communicatie, campagne, media, online marketing, PR, communicatie, marketing, campagne, online marketing, e-mailmarketing etc. * Advies over complete MarCom vraagstukken (concreet en abstract). * Advies over complete MarCom oplossingen. Denk aan advies over content, pers, social media, communicatie, campagne, media, online marketing, PR, communicatie, marketing, campagne, online marketing, e-mailmarketing etc.	* Advies over (innovatieve) MarCom strategieën. Denk aan advies over content, pers, social media, communicatie, campagne, media, online marketing, PR, communicatie, marketing, campagne, online marketing, e-mailmarketing etc. * Advies over complete MarCom vraagstukken (concreet en abstract). * Advies over complete MarCom oplossingen. Denk aan advies over content, pers, social media, communicatie, campagne, media, online marketing, PR, communicatie, marketing, campagne, online marketing, e-mailmarketing etc.
Voorbeeld opdrachten / rollen	MarCom Adviseur, PR Adviseur A, Communicatieadviseur A, Digital Consultant A, Marketing Adviseur	MarCom Adviseur, PR Adviseur A, Communicatieadviseur A, Digital Consultant A, Marketing Adviseur	PR Adviseur B, PR Manager, Communicatieadviseur B, Media Consultant, Strategische Adviseur Media, Strategische Adviseur Marketing, Digital Consultant B	PR Adviseur B, PR Manager, Communicatieadviseur B, Media Consultant, Strategische Adviseur Media, Strategische Adviseur Marketing, Digital Consultant B	PR Adviseur B, PR Manager, Communicatieadviseur B, Media Consultant, Strategische Adviseur Media, Strategische Adviseur Marketing, Digital Consultant B
Voorbeeld opdrachtklassificatie per level	* Een freelance MarCom Adviseur die de effectiviteit van marketingcampagnes en -activiteiten van een instelling evalueert en aanbevelingen doet voor verbetering.	* Een freelance Digital Consultant die een cultureel organisatieadvies geeft over het inzetten en optimaliseren van het digitale marketingbeleid (zoals de juiste kanalen, een groter bereik, leadgeneratie en een betere online conversie).	* Een freelance Marketing Adviseur die een theorieopdracht geeft over het nieuwe marketingplan door de marketingactiviteiten van de afgelopen jaren te analyseren en advies te geven over de marketingactiviteiten voor de komende jaren.	* Een freelance Communicatie Consultant die de publieke voorbeeldorganisatie adviseert inzake positionering, branding en marketingstrategie. Intern stimuleert van creatieve, unieke en impact. Werk samen met andere cultureel staatsinstellingen om tot gezamenlijke MarCom-initiatieven te komen.	* Een freelance Strategisch Adviseur Marketing die een cultureel organisatieadvies inzake positionering, branding en marketingstrategie. Intern stimuleert van creatieve, unieke en impact. Werk samen met andere cultureel staatsinstellingen om tot gezamenlijke MarCom-initiatieven te komen.

Een rolbeschrijving kan al volgt gebruikt worden bij het bepalen van de zwaarte van een opdracht:

1. Aard van de opdracht

- Aard van de opdracht:** een omschrijving van de kern van de opdrachten die vallen binnen de desbetreffende rol. Op basis van deze beschrijving wordt een keuze voor een rol gemaakt.

2. Styr waarderingsgroep

- Styr waarderingsgroep:** een omschrijving van hetgeen waar MarCom opdrachten binnen de rol en Styr waarderingsgroep op gericht zijn.
- Voorbeeld opdrachten/rollen:** een opsomming van mogelijke MarCom opdrachten/rollen waaraan gedacht mag worden per Styr waarderingsgroep. Deze opsomming is niet volledig. Hierin wordt gebruik gemaakt van de aanduiding A en B, waarbij een B een zwaarder niveau is dan een A. Daarnaast wordt gesproken over Manager [...] en [...] Manager in verschillende rolbeschrijvingen. Als er gesproken over Manager [...] dan betreft dit een opdracht/rol die focust op al het richting- en leidinggevende werk aan individuen of groepen. Als er gesproken wordt over [...] Manager dan betreft dit een opdracht/rol die een proces managet.

3. Styr level

- Role:** een niveau aanduiding van de rol, waarbij de zwaarte van de rol is aangegeven met I, II, III etc., waarbij II een zwaarder niveau is dan een I enz.
- Benodigde probleemoplossend vermogen (om opdracht goed uit te kunnen voeren):** een beschrijving van het niveau om oplossingen te vinden om een opdracht goed uit te kunnen voeren.
- Kader van opdracht per level:** een omschrijving van hetgeen verwacht mag worden op het desbetreffende Styr level binnen de specifieke rol.
- Voorbeeld opdrachtklassificatie per level:** een voorbeeld van een opdracht dat ingedeeld is naar rol en Styr level.

Bijlage 3: Styr model

Het Styr model (www.styr.nl) is een hybride waarderingmodel dat kijkt naar de toegevoegde waarde van

de mens, waarbij zowel vanuit het organisatie- als vanuit het mensperspectief wordt gekeken. Het Styr model verbindt datgene wat er verwacht wordt vanuit de organisatie (het werk dat gedaan mag worden) met dat wat de mens wil en kan (zie figuur 1). Daar waar verwachtingen en talenten samenkomen, zijn mensen op hun best en hebben zij het probleemoplossend vermogen om precies de vraagstukken op te lossen voor het werk dat gedaan mag worden. Met het Styr model wordt de complexiteit van het werk gewaardeerd, waarbij het benodigde probleemoplossend vermogen en de bijbehorende talenten en competenties van de mens om het werk goed uit te voeren centraal staan. Het model kent twee elementen: Styr waarderingsgroepen en niveaus van probleemoplossend vermogen (Styr levels).

Figuur 1: Styr model – hybride waarden



Het Styr model ziet een organisatie als een berg met vraagstukken. Elk vraagstuk (werk) heeft een bepaalde moeilijkheidsgraad en vereist een bepaald niveau van probleemoplossend vermogen van de mens. Het Styr model onderkent zes Styr waarderingsgroepen die samen alle vraagstukken van de organisatie oplossen (zie figuur 2)⁴.

Figuur 2: De zes Styr waarderingsgroepen

praktisch



Uitvoeren & ondersteunen volgens regels



Uitvoeren, ondersteunen & organiseren volgens procedures



Optimaliseren, inrichten & realiseren

abstract



Innoveren, strategische verplaatsing & veranderen



Strategische richting & integratie



Koers bepalen, besturen & stakeholder management

De eerste drie groepen lossen de praktische, concrete vraagstukken op:

- Groene groep: zij doen uitvoerend en ondersteunend werk. Van hen wordt verwacht dat ze volgens duidelijke regels kunnen werken, betrokken en gedisciplineerd zijn.
- Blauwe groep: dit zijn de processors. Zij blinken uit in uitvoerend, ondersteunend en organisatorisch werk. Ze werken volgens vaste procedures. Daarvoor is vakkennis nodig, met oog voor detail en kwaliteit.
- Oranje groep: dit zijn de optimisers. Zij lossen de unieke praktische problemen op waarbij ze

⁴ De blauwe, oranje en gele groep maken deel uit van het MarCom framework.

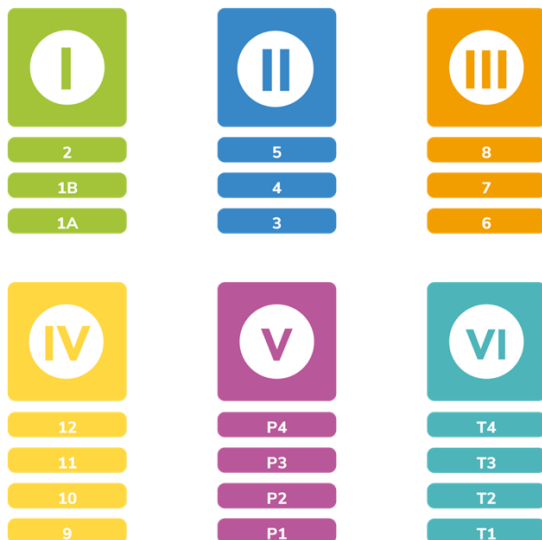
optimaliseren, inrichten en realiseren. Vakkennis, analytisch vermogen en resultaatgericht werken zijn hierbij cruciaal.

De andere drie groepen lossen de abstracte vraagstukken op:

- Gele groep: dit zijn de innovators en change drivers oftewel de drijvende kracht achter vernieuwing en veranderingen. Zij bekijken vraagstukken vanuit de context en vertalen de organisatiestrategie naar passende concepten, aanpakken en dienstverlening.
- Paarse groep: deze bestaat uit de strategen. Zij bepalen de strategische richting voor hun organisatie-eenheid en vertalen deze naar een effectieve organisatie. Zij zorgen ervoor dat mensen de strategische richting begrijpen en uitvoeren. Daarbij moeten ze zorgen dat mensen en middelen goed op elkaar afgestemd zijn.
- Turquoise groep: zij zijn eindverantwoordelijk voor de totale organisatie. Zij bepalen de koers. Zij positioneren de organisatie voor de toekomst en creëren de randvoorwaarden.

Elke Styr waarderingsgroep is opgesplitst in meerdere niveaus van probleemoplossend vermogen, dit zijn de Styr levels (zei figuur 3)⁵. Elk level kent een eigen beschrijving van probleemoplossend vermogen, waardoor het werk eenvoudig ingedeeld kan worden in een Styr level dat past bij hetgeen de organisatie nodig heeft.

Figuur 3: Styr levels



⁵ Styr levels 5 t/m 11 maken onderdeel uit van het MarCom framework.

Bijlage 4: Buzz words per Styr level

Styr level	Benodigde probleemoplossend vermogen (om opdracht goed uit te kunnen voeren)	Buzz words
5	Het uitvoeren van minder duidelijk omschreven, praktische werkzaamheden, waarvoor toepassing van bestaande kennis nodig is. Het begrijpen van de bedoeling van procedures en weten wanneer buiten de bandbreedte van de procedure moet worden gehandeld.	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfstandig volgens procedures/kaders • Begrijpen wanneer afwijkingen op procedures/kaders niet erg zijn • Dingen aan zien komen vanuit ervaring (proactief) • Suggesties doen voor verbeteringen in procedures/kaders
6	Het oplossen van minder duidelijk omschreven, praktische vraagstukken, waarvoor overzicht, analyse en toepassing van bestaande kennis nodig zijn. Het oplossen van problemen die buiten de bandbreedte van de procedure vallen (pragmatische creativiteit).	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse – snel tot de kern komen • Pragmatische creativiteit – lastige praktische vraagstukken oplossen buiten procedures/kaders • Dingen aan zien komen vanuit ervaring en analyse (proactief) • Tekortkomingen in procedures/processen/systemen/methoden zien • Optimaliseren in samenspraak
7	Het oplossen van (unieke) minder duidelijk omschreven, praktische vraagstukken, waarvoor specialistische kennis, analyse en overzicht nodig zijn. Het overzien van gevolgen van de besluitvorming en acties voor andere disciplines. Het opzetten van structuren en systemen.	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse – snel tot de kern komen, hoofd- en bijzaken scheiden • Methodisch handelen • Gevolgen overzien – consequenties voor andere functies/afdelingen • Structuren en systemen opzetten (inrichting) • Continue verbetering van procedures/processen/systemen/methoden
8	Het oplossen van een complex geheel van praktische vraagstukken, waarvoor analyse en professionele expertise nodig zijn (bijv. beleid, processen, projectplan, business case, implementatie). Het denken en adviseren over alternatieven.	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse – vanuit verschillende invalshoeken en niveaus • Variaties van bestaande oplossingen • In alternatieven denken/adviseren • Continue verbetering van beleid/methodes/processen/systemen/best practices
9	Het oplossen van complexe, abstracte vraagstukken (diep of multidisciplinair), waarvoor helicopterview en goed begrip van de context nodig zijn. Het ontwikkelen en integreren van concepten/modellen.	<ul style="list-style-type: none"> • Context denker • Strategische vertaalslag • Analytisch en conceptueel denkvermogen • Denken in en integreren van (abstracte) vraagstukken en concepten (strategieën) • Innovatie beleid/methodes/processen/systemen/best practices (ontwikkelaar)
10	Het oplossen van complexe, abstracte vraagstukken, waarvoor goed begrip van de context en visie nodig zijn. Het zijn van een autonome denker en het proactief brengen van visie en oplossingen naar opdrachtgever (push).	<ul style="list-style-type: none"> • Visie op eigen aandachtsgebied • Visie op innovatie beleid/methodes/processen/systemen/best practices • Strategische vertaalslag • Push richting beslissers • Durft (herhaaldelijk) push te geven • Autonome denker
11	Het oplossen van complexe, abstracte vraagstukken, waarvoor goed begrip van de context en visie nodig zijn. Het zijn van een drijvende kracht - in een sociaal complexe omgeving - achter innovatie en verandering binnen het eigen aandachtsgebied.	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische vertaalslag + visie + aanjager veranderingen eigen aandachtsgebied (discipline) • Invloed in sociaal complexe omgeving • Weet hoe de hazen lopen - benut informele circuits (intern-extern) • Oog voor gevoeligheden en weerstand

© STYR

Bijlage 5: Van loon naar ZFP-tarief

Doelstelling:

Het passend en eerlijk belonen van MarCom freelancers binnen de culturele sector (fair pay) door te komen tot goed onderbouwde en logische tarieven per Styr level passend bij de MarCom rolmatrix en rolbeschrijvingen.

Uitgangspunten:

Styr benchmarkinformatie wordt gebruikt om te komen van loon naar ZFP-tarieven. Deze informatie betreft een indicatie van de mediaan van de algemene markt Nederland per Styr level voor het vaste salaris, incl. vaste emolumenten, zoals vakantiegeld en eventuele dertiende maand of eindejaarsuitkering (totaal vast inkomen) met een peildatum van 1 januari 2024.

De algemene markt Nederland is een stabiele databron met daarin een goede dwarsdoorsnede van het Nederlandse bedrijfsleven, zoals Chemie, Energie, Banken, Professionele dienstverlening, Retail & Wholesale, Technische &-productie bedrijven, ICT, Overheid, High Tech en NGO's.

Daarnaast worden de principes die benoemd zijn in het rapport *Van loon naar ZFP-starttarief*⁶, zoveel mogelijk aangehouden. Indien hiervan afgeweken is zal dit worden aangegeven.

Een tarief bestaat uit een basisuurtarief en een opslagfactor:

Basistarief

Om te komen tot een basisuurtarief wordt het totaal vast inkomen gedeeld door het aantal werkbare uren. Het aantal werkbare uren op jaarbasis is vastgesteld op 1.848 uur (2.088 – 40 – 200).

- Aantal uur: 8 uur per dag | 40 uur per week
- Werkbare dagen en uren per jaar: 261 dagen | 2.088 uur (261*8)
- Feestdagen: 5 dagen | 40 uur (5*8)
- Verlofdagen: 25 dagen | 200 uur (25*8)

Opslagfactor

De opslagfactor bestaat uit drie onderdelen: sociale lasten, niet-declarabele tijd, niet-declarabele kosten.

- In afwijking van het rapport *Van loon naar ZFP-starttarief* worden de vaste emolumenten (zoals vakantiegeld, 13^e maand en/of eindejaarsuitkering) niet in de opslagfactor meegenomen. Deze maken al onderdeel uit van de Styr benchmarkinformatie.

Sociale lasten

In de opslagfactor wordt een totaal van **30,5%** opgenomen voor de sociale lasten. Dit percentage bestaat uit:

- Zvw-bijdrage: 6%
- Pensioen: 10%
- Arbeidsongeschiktheid: 14,5%

In afwijking van het rapport *van Loon naar ZFP-starttarief* wordt er uitgegaan van een hoger arbeidsongeschiktheidspercentage, zowel voor kort- als langdurend ziekteverzuim. Het Platform ACCT Bestuur heeft, d.d. 18 juni 2024, besloten om uit te gaan van kosten ten laste van ZFP'ers voor dekking van kortdurend ziekteverzuim tot 2 jaar à 7% en middeling UWV-premie en Broodfonds-inleg en van langdurend ziekteverzuim vanaf 2 jaar à 7,5%. Dit is besloten a.d.h.v. een vergelijking tussen hetgeen nu gehanteerd wordt binnen DigiPACCT en drie onderzoeksbureaus voor drie Ketentafels.

Niet-declarabele tijd

⁶ Van loon naar ZFP-starttarief t.b.v. Platform ACCT opgesteld door Berenschot d.d. 18 oktober 2023

Naast de sociale lasten wordt rekening gehouden met de niet-declarabele tijd. Dit zijn werkbare dagen, exclusief vakantiedagen en feestdagen. Voor de niet-declarabele tijd wordt uitgegaan van een opslag van 25%, conform het rapport *Van loon naar ZZP-starttarief*.

Niet-declarabele kosten

Voor de niet-declarabele kosten wordt uitgegaan van een opslag van **15%**, conform het rapport *Van loon naar ZZP-starttarief*.

De **totale opslagfactor** voor sociale lasten, niet-declarabele tijd, niet-declarabele kosten komt uit op **70,5%**.

Afslag culturele sector

Organisaties binnen de culturele sector betalen gemiddeld 15-20% onder de mediaan van de algemene markt Nederland. Het betreffen hier MarCom freelancers. Zij hoeven niet persé binnen de culturele sector aan de slag te gaan, maar kunnen binnen vrijwel elke branche aan de slag. Om enigszins concurrerend te blijven, maar ook aansluiting te blijven houden met de culturele sector wordt een afslag van **15%** gedaan.

Tarieven range:

Er wordt een range van tarieven per Styr level gegeven, waarbij minimaal wordt verwacht dat de zzp'ers in staat is om de meest voorkomende vraagstukken op te lossen met het gevraagde probleemoplossend vermogen van het desbetreffende Styr level (ondergrens). Deze range geeft de speelruimte van opdrachtverleners en opdrachtnemers aan, waarbij een hoger tarief tot de mogelijkheden behoort. Een tarief binnen deze range wordt als fair beschouwd.

- De ondergrens is gesteld op 10% onder het normtarief.
- De bovengrens⁷ is gesteld op 10% boven het normtarief.

Uitsluiting:

In de voorgestelde tarieven zijn niet alle mogelijke van toepassing zijnde kosten of vergoedingen van een freelancer opgenomen. In het tarief zitten de minimale elementen die eenduidig gelden voor alle MarCom freelancers binnen de Nederlandse culturele sector gelden. Specifiek is geen rekening gehouden met een flexicurity toeslag⁸ en reiskosten/-tijd.

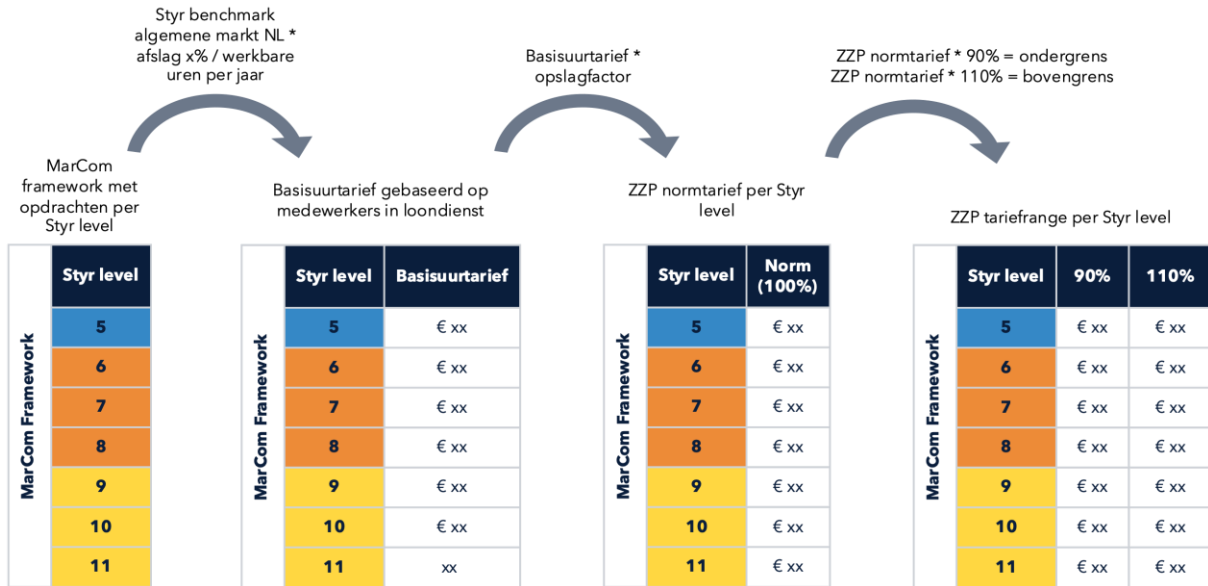
Van loon naar ZZP-tarief:

In figuur 1 is te zien hoe er van loon naar ZZP-tarief gegaan wordt.

Figuur 1: Van loon naar ZZP-tarief

⁷ Zzp'ers blijven vrij om een hoger tarief te vragen, bijvoorbeeld in geval van een bijzondere positie op de arbeidsmarkt.

⁸ Hiervoor zou gebruik gemaakt kunnen worden met de richtlijnen zoals gesteld in het document [Verantwoording en toelichting rekentool 'cao-loon-naar-zzp-tarief'](#) opgesteld door Platform ACCT.



Uitwerking:

In tabel 1 zijn de ZPP-tarieven range uitgewerkt voor de algemene markt Nederland. In tabel 2 is de afslag van -15% voor de culturele sector meegenomen.

Tabel 1: Uitwerking van loon naar ZPP-tarieven algemene markt Nederland

Styr level	Mediaan totaal vast inkomen	Basis uurtarief	Opslagfactor						Totale opslagfactor	Normtarief	Tarief range	
			Zvw-bijdrage	Pensioen	Arbeids-ongeschiktheid	Niet-declarabele tijd	Niet-declarabele kosten	Ondergrens			Bovengrens	
			6%	10%	14,5%	25%	15%	70,5%			100%	90%
5	€ 51.834,00	€ 28,05	€ 1,68	€ 2,80	€ 4,07	€ 7,01	€ 4,21	€ 19,77	€ 47,82	€ 43,04	€ 52,61	
6	€ 55.913,00	€ 30,26	€ 1,82	€ 3,03	€ 4,39	€ 7,56	€ 4,54	€ 21,33	€ 51,59	€ 46,43	€ 56,75	
7	€ 61.793,00	€ 33,44	€ 2,01	€ 3,34	€ 4,85	€ 8,36	€ 5,02	€ 23,57	€ 57,01	€ 51,31	€ 62,71	
8	€ 70.667,00	€ 38,24	€ 2,29	€ 3,82	€ 5,54	€ 9,56	€ 5,74	€ 26,96	€ 65,20	€ 58,68	€ 71,72	
9	€ 81.686,00	€ 44,20	€ 2,65	€ 4,42	€ 6,41	€ 11,05	€ 6,63	€ 31,16	€ 75,37	€ 67,83	€ 82,90	
10	€ 93.997,00	€ 50,86	€ 3,05	€ 5,09	€ 7,38	€ 12,72	€ 7,63	€ 35,86	€ 86,72	€ 78,05	€ 95,40	
11	€ 111.159,00	€ 60,15	€ 3,61	€ 6,02	€ 8,72	€ 15,04	€ 9,02	€ 42,41	€ 102,56	€ 92,30	€ 112,81	

Tabel 2: Uitwerking van loon naar ZPP-tarieven culturele sector

Styr level	Mediaan totaal vast inkomen	Mediaan totaal vast inkomen minus 15%	Basis uurtarief	Opslagfactor						Totale opslagfactor	Normtarief	Tarief range	
				Zvw-bijdrage	Pensioen	Arbeids-ongeschiktheid	Niet-declarabele tijd	Niet-declarabele kosten	Ondergrens			Bovengrens	
				6%	10%	14,5%	25%	15%	70,5%			100%	90%
5	€ 51.834,00	€ 44.058,90	€ 23,84	€ 1,43	€ 2,38	€ 3,46	€ 5,96	€ 3,58	€ 16,81	€ 40,65	€ 36,58	€ 44,71	
6	€ 55.913,00	€ 47.526,05	€ 25,72	€ 1,54	€ 2,57	€ 3,73	€ 6,43	€ 3,86	€ 18,13	€ 43,85	€ 39,46	€ 48,23	
7	€ 61.793,00	€ 52.524,05	€ 28,42	€ 1,71	€ 2,84	€ 4,12	€ 7,11	€ 4,26	€ 20,04	€ 48,46	€ 43,61	€ 53,31	
8	€ 70.667,00	€ 60.066,95	€ 32,50	€ 1,95	€ 3,25	€ 4,71	€ 8,13	€ 4,88	€ 22,92	€ 55,42	€ 49,88	€ 60,96	
9	€ 81.686,00	€ 69.433,10	€ 37,57	€ 2,25	€ 3,76	€ 5,45	€ 9,39	€ 5,64	€ 26,49	€ 64,06	€ 57,65	€ 70,47	
10	€ 93.997,00	€ 79.897,45	€ 43,23	€ 2,59	€ 4,32	€ 6,27	€ 10,81	€ 6,49	€ 30,48	€ 73,71	€ 66,34	€ 81,09	
11	€ 111.159,00	€ 94.485,15	€ 51,13	€ 3,07	€ 5,11	€ 7,41	€ 12,78	€ 7,67	€ 36,05	€ 87,17	€ 78,46	€ 95,89	

N.B. Zpp'ers blijven vrij om een hoger tarief te vragen, bijvoorbeeld in geval van een bijzondere positie op de arbeidsmarkt.

Begrippenlijst:

- Algemene markt Nederland: een stabiele databron met daarin een goede dwarsdoorsnede van het Nederlandse bedrijfsleven, zoals Chemie, Energie, Banken, Professionele dienstverlening, Retail & Wholesale, Technische &-productie bedrijven, ICT, Overheid, High Tech en NGO's.

- Basisuurtarief: mediaan totaal vast inkomen delen door het aantal werkbare uren per jaar.
- Bovengrens: 10% boven het normtarief. Zzp'ers blijven vrij om een hoger tarief te vragen, bijvoorbeeld in geval van een bijzondere positie op de arbeidsmarkt.
- Mediaan: een statistische maatstaf die de middenwaarde in een verzameling getallen aangeeft. Wanneer de waarden in de dataset in oplopende volgorde worden gerangschikt, is de mediaan het getal dat precies in het midden ligt, zodanig dat 50% van de waarden eronder ligt en 50% erboven.
- Normtarief: het omgerekende ZZP-tarief vanuit de mediaan van de algemene markt Nederlands bestaande uit basisuurtarief plus opslagfactor.
- Ondergrens: 10% onder het normtarief.
- Totaal vast inkomen: alle vaste inkomenscomponenten die een medewerker ontvangt. Dit omvat het basissalaris en vaste emolumenten, zoals vakantiegeld, vaste 13e maand en/of eindejaarsuitkering. Dit is een standaard benchmarkindicator.
- ZZP: een zelfstandig ondernemer zonder personeel die op opdrachtbasis werkzaamheden verricht voor een opdrachtverlener. Er is geen sprake van dienstverband.