

LOONWAARDEBEPALINGEN IN DE PRAKTIJK

Onderzoek naar variatie in
uitkomsten

LOONWAARDEBEPALINGEN IN DE PRAKTIJK

Onderzoek naar variatie in uitkomsten

- eindrapport -

Auteurs:
Rien Bruins
Luuk Mallee
Jerzy Straatmeijer
Hetty Visee

Regioplan Beleidsonderzoek
Jollemanhof 18
1019 GW Amsterdam
Tel.: +31 (0)20 – 531 53 15
www.regioplan.nl

Amsterdam, juni 2017
Publicatienr. 16037

© 2017 Regioplan, met subsidie van UWV

Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Regioplan.

Regioplan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

VOORWOORD

Loonwaarde

Voor werknemers die door een arbeidsbeperking niet in staat zijn om het wettelijk minimum loon te verdienen, kan een loonwaardebepaling ingezet worden. Een loonwaardebepaling is een onderzoek op de werkplek, waarbij de loonwaarde van werknemers met een arbeidsbeperking ten opzichte van werknemers zonder beperking wordt gemeten en vastgesteld. Op basis van de loonwaarde wordt de hoogte van de loonkostensubsidie (Participatiewet) of loondispensatie (Wajong) vastgesteld. In Nederland is gekozen voor een systeem waarin meerdere methodieken voor het bepalen van de loonwaarde naast elkaar bestaan.

Onderzoek

Het doel van dit onderzoek is het vergroten van de nauwkeurigheid van de loonwaardebepalingen in de praktijk. Hiertoe zijn de mogelijke bronnen van variatie in de uitkomsten van loonwaardebepalingen tussen verschillende methodieken en tussen loonwaardespecialisten van dezelfde methodiek in kaart gebracht. UWV heeft subsidie beschikbaar gesteld aan RegioPlan Beleidsonderzoek en Cebeon voor dit onderzoek.

Begeleidingscommissie en klankbordgroep

Het onderzoek is begeleid door een onafhankelijke begeleidingscommissie, die het maatschappelijk belang en de kwaliteit van het onderzoek heeft bewaakt en het onderzoek heeft aangestuurd. Daarnaast is in het onderzoek gebruikgemaakt van een klankbordgroep, waarin de loonwaardebedrijven en andere belanghebbende partijen vertegenwoordigd waren. De klankbordgroep is nauw betrokken bij alle stappen van het onderzoek en bij het uitwerken van de oplossingsrichtingen.

In de begeleidingscommissie waren de AWWN, de FNV, de gemeente Rotterdam, de LCR, UWV en de VNG vertegenwoordigd. De voorzitter van de begeleidingscommissie was Sandra Brouwer, hoogleraar sociale geneeskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen.

In de klankbordgroep hebben alle actieve loonwaardebedrijven geparticipeerd: Arbolab, CompetenSYS, Dariuz, Elan Training, !GObv., Matchcare, UWV en VTA. Daarnaast waren het AKC, Blik op Werk, Cedris en Inkludante vertegenwoordigd.

Wij danken alle leden van de begeleidingscommissie en de klankbordgroep hartelijk voor hun hulp en enthousiasme bij de totstandkoming van dit rapport.

Hoofdconclusie

De hoofdconclusie van dit onderzoek is dat er in de praktijk veel bronnen zijn die voor variatie kunnen zorgen in de uitkomsten van loonwaardebepalingen in een zelfde of vergelijkbare situatie. Dit kan leiden tot verschillen in uitkomsten tussen methodieken en in uitkomsten tussen loonwaardespecialisten van dezelfde methodiek.

Oplossingsrichtingen

De onderzoekers en klankbordgroepsleden hebben samen drie oplossingsrichtingen uitgewerkt, gericht op het verkleinen van de verschillen in de uitkomsten van de loonwaardebepalingen en het vergroten van de validiteit van de methodieken, namelijk:

1. het uitwerken van preciezere procedures voor het vaststellen van de normfunctie en de normen;
2. het uitwerken van een kwaliteitsstandaard voor de loonwaardespecialisten;
3. de totstandkoming van een leer- en innovatiecyclus.

In deze oplossingsrichtingen spelen de loonwaardebedrijven een hoofdrol. Zij staan achter de oplossingsrichtingen en zijn bereid om hierin te participeren.

Toekomstperspectief

Een belangrijke conclusie is dat er regie nodig is op de markt van loonwaardebepalingen. Voor alle oplossingsrichtingen is een regisseur c.q. opdrachtgever nodig die de leiding neemt over de uitwerking van de oplossingsrichtingen, het proces begeleidt, het algemene belang bewaakt en besluiten neemt.

Daarnaast is er financiering nodig voor de oplossingsrichtingen. De Werkkamer is de voor de hand liggende partij om deze regierol op zich te nemen aangezien de Werkkamer op dit moment in de praktijk een coördinerende rol vervult ten aanzien van de loonwaardebepalingen en het ministerie van SZW vooralsnog voor zichzelf een rol op de achtergrond ziet.

Luuk Mallee
Projectleider RegioPlan

Amsterdam, juni 2017

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	1
1.1	Onderzoek naar de praktijk van loonwaardebepalingen ...	1
1.2	Probleemstelling.....	1
1.3	Doel- en vraagstelling	3
1.4	Organisatie van het onderzoek	4
1.5	Onderzoeksaanpak	5
1.6	Leeswijzer	7
2	Context loonwaardebepalingen.....	9
2.1	Inleiding.....	9
2.2	Wet- en regelgeving.....	9
2.3	De basismethodiek	10
2.4	Governance loonwaardebepalingen	11
2.5	De markt van loonwaardemethodieken	12
2.6	Validatie en certificering.....	13
2.7	Bevindingen marktverkenning.....	16
3	Variatie in uitkomsten loonwaardebepalingen	19
3.1	Inleiding.....	19
3.2	Beoordeling op basis van feitelijke werkzaamheden	20
3.3	Vaststellen taken en aandeel in totale takenpakket.....	20
3.4	Vaststellen normfunctie.....	21
3.5	Vaststellen normloon bij normfunctie	26
3.6	Vaststellen normen voor werknemer zonder beperkingen	27
3.7	Vaststellen afzonderlijke prestaties per taak	30
3.8	Berekening	40
3.9	Kwaliteitsborging	41
3.10	Conclusie	43
4	Casussen van loonwaardebepalingen.....	45
4.1	Inleiding.....	45
4.2	Groenmedewerker	45
4.3	Productiemedewerker	50
4.4	Medewerker schoonmaak	53
4.5	Conclusie	55
5	Conclusies	57
5.1	Inleiding.....	57
5.2	Proces van loonwaardebepaling.....	58
5.3	Bronnen van variatie: beschikbaarheid informatie.....	60
5.4	Bronnen van variatie: keuzes bij observaties	61
5.5	Bronnen van variatie: procedures van methodieken	62
5.6	De rol van de loonwaardespecialist	63
5.7	De invloed van de context.....	65
5.8	Validatie	65
5.9	Besluit	66

6	Oplossingsrichtingen	67
6.1	Van conclusies naar oplossingsrichtingen.....	67
6.2	Procedures voor normfunctie en normen	69
6.3	Kwaliteitsstandaard loonwaardespecialisten	71
6.4	Leer- en innovatiecyclus	73
6.5	Heldere loonwaarderapportages.....	76
6.6	Toekomstperspectief.....	77
	Bijlagen	79
Bijlage 1	Stappen per methodiek.....	81
Bijlage 2	Bijlage bij de regeling loonkostensubsidie Participatiewet.....	85
Bijlage 3	Leden begeleidingscommissie en klankbordgroep.....	87

1 INLEIDING

1.1 Onderzoek naar de praktijk van loonwaardebepalingen

Voor werknemers die door een arbeidsbeperking niet in staat zijn om het wettelijk minimum loon (WML) te verdienen, kan een loonwaardebepaling ingezet worden. Een loonwaardebepaling is een onderzoek op de werkplek waarbij de loonwaarde van werknemers met een arbeidsbeperking ten opzichte van werknemers zonder beperking wordt gemeten en vastgesteld. Wanneer de werknemer onder de werking van de Participatiewet valt, wordt op basis van de loonwaarde de hoogte van de loonkostensubsidie voor de werkgever vastgesteld. Wanneer de werknemer onder de Wajong valt, wordt op basis van de loonwaarde de hoogte van de loondispensatie vastgesteld.

UWV heeft subsidie beschikbaar gesteld aan Regioplan Beleidsonderzoek en Cebeon voor een onderzoek met als doel bij te dragen aan het vergroten van de nauwkeurigheid van de loonwaardebepalingen in de praktijk.

1.2 Probleemstelling

Ten tijde van de start van dit onderzoek, in april 2016, waren er negen verschillende methodieken waarmee de loonwaarde bepaald kan worden. Binnen elke arbeidsmarktregio werken UWV en gemeenten in principe met een van deze loonwaardemethodieken. In de Werkkamer, waarin de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en de Stichting van de Arbeid vertegenwoordigd zijn, is afgesproken dat de loonwaardemethodieken die in de arbeidsmarktregio's worden gebruikt, gevalideerd worden door Stichting Blik op Werk. In de periode 2014-2016 waren er negen gevalideerde loonwaardemethodieken.¹ De eisen die aan de methodieken worden gesteld voor hervalidatie voor de periode 2017-2018 zijn strenger geworden: er worden hogere eisen gesteld aan de validiteit en de nauwkeurigheid van de metingen.²

Bij de start van het onderzoek is het meer valide en betrouwbaar maken van de loonwaardebepalingen als doelstelling geformuleerd. Het onderzoek moest inzicht geven in de wijze waarop de bandbreedte ten opzichte van de gouden

¹ Deze validatie is verricht op verzoek van de Werkkamer en gefaciliteerd door het ministerie van SZW. Gevalideerde methodieken staan opgenomen in de Loonwaardegids 2016, zie: <http://www.blikopwerk.nl/doc/Loonwaardegids%202016%20versie%202.1.2.pdf>

² Tijdens de hervalidatieronde dient zeventig procent van de loonwaardebepalingen van aan loonwaardebedrijven voorgelegde casussen binnen een bandbreedte van twintig procent rond de gouden standaard (de juiste loonwaarde van de casus) te blijven. Bij de voorgaande validatie diende 55 procent binnen een bandbreedte van dertig procent rond de gouden standaard te blijven.

standaard *methodeonafhankelijk* versmald kon worden en daarmee voldaan kon worden aan de eisen voor hervalidatie. Met 'methodeonafhankelijk' wordt bedoeld dat het onderzoek zich richt op een door het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC) ontwikkelde gemeenschappelijke basissystematiek voor loonwaardebepaling die voor alle negen gevalideerde methodieken voor loonwaardebepaling geldt en niet op de methodieken-gebonden onderdelen.

Voorafgaand aan het onderzoek hebben de onderzoekers een aantal hypothesen opgesteld voor de mogelijke oorzaken waardoor afwijkingen van loonwaardebepalingen ten opzichte van de gouden standaard veroorzaakt kunnen worden:

1. De inhoudsvaliditeit van de methodiek: de methodiek meet iets anders dan de gouden standaard. Het gevolg hiervan is dat het gemiddelde van de metingen van de methodiek niet gelijk is aan de gouden standaard. Zelfs als de bandbreedte van de metingen van de methodiek binnen de eis van twintig procent blijft, kunnen de uitkomsten van die metingen dan alsnog buiten de bandbreedte rondom de gouden standaard vallen. Dit kan drie oorzaken hebben:
 - a. de wijze waarop de methodieken de drie hoofdaspecten van de loonwaarde uit de basismethodiek geoperationaliseerd hebben: het *tempo* (T), de *kwaliteit* (K) van output en de *inzetbaarheid* (I) van de arbeidsbeperkte werknemer;
 - b. de wijze waarop de methodieken de prestaties van de arbeidsbeperkte werknemer bepalen;
 - c. de wijze waarop de methodieken de normfunctie en daaraan gerelateerde normen vaststellen.
2. Variatie in de toepassing van dezelfde methodiek door verschillende loonwaardespecialisten. Dit kan te maken hebben met:
 - a. de discretionaire ruimte die de verschillende methodieken geven aan de uitvoerende loonwaardespecialisten;
 - b. de achtergronden en rol van de verschillende loonwaardespecialisten.
3. De wijze waarop de experts de gouden standaard vaststellen; de gouden standaard kan hierdoor een bias hebben ten voordele of ten nadele van een deel van de methodieken.

In de eerste fase is een marktverkenning uitgevoerd. Op basis hiervan heeft de begeleidingscommissie besloten de focus van het onderzoek te verleggen naar de vergroting van de nauwkeurigheid van loonwaardebepalingen *in de praktijk* en niet op het verkleinen van de bandbreedte tijdens het validatieproces. Daarnaast heeft de begeleidingscommissie besloten het onderzoek te richten op de volgende onderwerpen:

- het vaststellen van de normfunctie en daarbij behorende normen;
- de rol van de loonwaardespecialist, waarbij de invloed van aanvullende kosten en de operationalisering van T, K en I worden meegenomen.

In termen van de hierboven genoemde oorzaken van afwijkingen ten opzichte van de gouden standaard, is daarmee de focus van het onderzoek gekomen op de onderdelen 1a, 1c, 2a en 2b. De wijze waarop de methodieken de

prestaties van de arbeidsbeperkte werknemer bepalen (1b) is niet meegenomen in het onderzoek om de methode-onafhankelijkheid van het onderzoek te waarborgen.³ Ook de wijze waarop de gouden standaard is vastgesteld, is geen onderwerp van dit onderzoek.

1.3 Doel- en vraagstelling

Het doel van het onderzoek is het vergroten van de nauwkeurigheid van de loonwaardebepalingen in de praktijk. Hiertoe worden de mogelijke bronnen van variatie in de uitkomsten van loonwaardebepalingen in kaart gebracht. Op basis daarvan worden concrete voorstellen aangedragen om deze variatie te verkleinen en daarmee de nauwkeurigheid in de praktijk te vergroten.

Wij hebben deze doelstelling vertaald in de volgende centrale probleemstelling:

- Welke mogelijke bronnen van variatie in uitkomsten van loonwaardebepalingen zijn er in de praktijk? Welke zijn daarbij het belangrijkste?
- Welke mogelijkheden zijn er in de praktijk om deze variatie in de uitkomsten van de loonwaardebepalingen methodeonafhankelijk te verkleinen?

De centrale probleemstelling is uitgewerkt in de onderstaande onderzoeksvragen.

Onderzoeksvragen marktverkenning

1. Wat zijn volgens de loonwaardebedrijven essentiële en onderscheidende onderdelen van hun methodiek?
2. Welke ervaringen hebben de loonwaardebedrijven met de vorige validatie? Welke lessen hebben zij daaruit getrokken en hoe bereiden zij zich voor op hervalidatie?
3. Welke mogelijkheden zien de loonwaardebedrijven om de validiteit en betrouwbaarheid methodeonafhankelijk te verhogen?
4. Zijn er aanpassingen in de onderzoeksaanpak mogelijk die ervoor zorgen dat de uitkomsten van het onderzoek beter benut worden?

Overige onderzoeksvragen

5. Hoe hebben de verschillende methodieken de kernbegrippen tempo, kwaliteit en inzetbaarheid geoperationaliseerd? Hoe wordt hierbij omgegaan met werk zonder telbare producten of diensten?
6. Welke rekenregels gebruiken de verschillende methodieken om tempo, kwaliteit en inzetbaarheid om te zetten in een loonwaarde?

³ Omdat loonwaardebedrijven elkaar beconcurreren op dezelfde markt, kunnen uitspraken over de werking van de kern van de individuele methodieken invloed hebben op marktverhoudingen.

7. Welke procedures gebruiken de verschillende methodieken om de normfunctie en de normen en het normloon die daarbij horen vast te stellen? In welke mate resulteren verschillende procedures in andere normfuncties? Welke procedure wordt gevolgd in de gevallen dat er een nieuwe functie gecreëerd en/of samengesteld wordt?
8. Welke invloed hebben verschillen in de achtergrond en de rol van de loonwaardespecialist op de variatie in de uitkomsten van de loonwaardebepalingen? Wat is hierbij de invloed van de wisselwerking tussen de loonwaardespecialist en de werkgever?
9. Welke invloed heeft de discretionaire ruimte die loonwaardespecialisten krijgen op de variatie in de uitkomsten van de loonwaardebepalingen? (Hoe) kan deze discretionaire ruimte verkleind worden?
10. In hoeverre hebben aanvullende kosten invloed op de uitkomsten van de loonwaardebepalingen en de variatie daarin?
11. Welke methodeonafhankelijke richtlijnen c.q. aanbevelingen kunnen er op basis van het onderzoek opgesteld worden om de risico's op variatie in uitkomsten van loonwaardebepalingen in de praktijk te verkleinen?

Naar aanleiding van de marktverkenning is ten opzichte van de oorspronkelijke onderzoeksvragen, onderzoeksvraag 5 aangepast en onderzoeksvraag 10 toegevoegd.

1.4 Organisatie van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd als onderdeel van een subsidieprogramma in het kader van de Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen (SUWI). UWV Kenniscentrum bepaalt de onderzoeksthema's van dit programma, maar is geen opdrachtgever van het onderzoek. In het onderzoek is gebruikgemaakt van enerzijds een (onafhankelijke) begeleidingscommissie die de kwaliteit van het onderzoek bewaakt en het onderzoek aanstuurt en anderzijds een klankbordgroep bestaande uit meerdere belanghebbende partijen bij het onderzoek.⁴

Begeleidingscommissie

Omdat het om een subsidieonderzoek gaat waarin het brede maatschappelijke belang voorop staat, is voor een onafhankelijke begeleidingscommissie gekozen, waarin geen loonwaardebedrijven zijn vertegenwoordigd. De begeleidingscommissie stuurt aan, neemt besluiten en moet waken voor de maatschappelijke relevantie. De voorzitter is Sandra Brouwer, hoogleraar sociale geneeskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen (arbeidsparticipatie en re-integratie kwetsbare groepen). Daarnaast hebben de volgende organisaties geparticipeerd in de begeleidingscommissie: de VNG, de Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN), de Federatie

⁴ In bijlage 3 is een overzicht opgenomen van alle leden van de begeleidingscommissie en klankbordgroep.

Nederlandse Vakbeweging (FNV), de Landelijke Cliëntenraad (LCR), de gemeente Rotterdam⁵ en het Centraal Expertise Centrum (CEC) van Sociaal en Medische Zaken (SMZ) van UWV.

Klankbordgroep

Loonwaardebedrijven zijn cruciaal in het onderzoek: voor het leveren van informatie, bespreken van onderzoeksresultaten met de onderzoekers en voor het leveren van adviezen. Daarom is een klankbordgroep ingesteld waarin *alle* loonwaardebedrijven zijn vertegenwoordigd die daaraan wilden deelnemen. De klankbordgroep is nauw betrokken geweest bij het proces van het onderzoek en heeft de begeleidingscommissie geadviseerd, maar heeft geen rol gehad in de sturing van het onderzoek.

In de klankbordgroep hebben de volgende loonwaardebedrijven geparticipeerd: Arbolab, CompetenSYS, Dariuz, Elan Training, !GO B.V., Matchcare, UWV en VTA.

Daarnaast hebben aan de klankbordgroep organisaties deelgenomen die indirect betrokken zijn bij de praktijk van loonwaardebepalingen:

- Het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC): ontwikkelaar van de basismethodiek;
- Blik op Werk: verantwoordelijk voor de validatie van de methodieken;
- Cedris: brancheorganisatie voor SW-bedrijven die zelf vaak loonwaardebepalingen uitvoeren;
- Inkludante: leidt mensen op in een generiek basissysteem van loonwaardebepaling.

1.5 Onderzoeksaanpak

De onderzoeksaanpak bestond uit de volgende stappen:

Marktverkenning

Met de marktverkenning wilden we vaststellen of met de gekozen onderzoeksaanpak de beoogde doelstellingen gerealiseerd konden worden.

De marktverkenning bestond uit drie delen:

1. Deskresearch om te onderzoeken welke eisen de wet- en regelgeving en de validatie stellen aan de volgende onderwerpen:
 - operationalisering van de begrippen tempo, kwaliteit en inzetbaarheid;
 - de rekenregels bij het bepalen van de loonwaarde;
 - het vaststellen van de normfunctie;
 - de achtergrond, rol en discretionaire ruimte van de loonwaarde-specialist.
2. Een inventarisatie van de marktaandelen van de loonwaardebedrijven.
3. Gesprekken met het AKC, Blik op Werk en vertegenwoordigers van acht loonwaardemethodieken: zeven gevalideerde methodieken, de methodiek

⁵ In de begeleidingscommissie heeft een werknemer van de gemeente Rotterdam op persoonlijke titel geparticipeerd.

van Arbolab⁶ die niet is gevalideerd door Blik op Werk en Inkludante die professionals opleidt tot loonwaardespecialist in de basismethodiek van het AKC. In de gesprekken is ingegaan op de onderzoeksvragen 1 tot en met 4.

Bestuderen loonwaarderapportages

Loonwaardebedrijven maken in principe van elke loonwaardebepaling een rapportage. Van acht loonwaardebedrijven zijn rapportages van loonwaardebepalingen ontvangen en bestudeerd. Bij ieder loonwaardebedrijf zijn in elk geval rapportages opgevraagd die betrekking hadden op functies met werkzaamheden waarbij het aantal producten of diensten niet goed geteld kan worden (niet telbare output) en enkele rapportages van loonwaardebepalingen bij nieuw gecreëerde functies en/of sterk aangepaste functies. In totaal zijn 8 loonwaarderapportages bestudeerd. Op basis daarvan hebben we inzicht gekregen in de praktijk van loonwaardebepalingen en de wijze waarop hierover gerapporteerd wordt.

Individuele en groepsgesprekken met loonwaardespecialisten

Met loonwaardebedrijven zijn individuele interviews afgenomen over de bronnen van variatie in de methodiek en groepsgesprekken met loonwaardespecialisten over bronnen van variatie in de uitvoering en de rol van de loonwaardespecialisten daarbij. In de onderstaande tabel is per loonwaardebedrijf opgenomen hoe we informatie over de betreffende methodiek hebben verkregen. In de rest van het rapport hanteren we de in de onderstaande tabel opgenomen nummering per methodiek (1 t/m 8).

Tabel 1.1 Informatieverzameling bij de loonwaardebedrijven

Loonwaardebedrijf	Methodiek	Nummering methodiek in rapport	Interview over methodiek	Groepsgesprek rol loonwaardespecialist	Rapportages aangeleverd
Matchcare	SZeebra loonwaarde	1	√	√	√
!Go B.V.	!Talent6	2	√	√	√
CompetenSYS	CompetenSYS Loonbalans	3	√		√
Dariuz	Dariuz Works Loonwaarde	4	√	√	√
UWV	UWV methode	5	√	√	√
VTA	VTA methodiek	6	√	√	√
Elan Training	Loonwaarde Advies Tool	7	√		√
Arbolab	Methode Arbolab	8	√		√

⁶ Arbolab hanteert een andere werkwijze dan de gevalideerde methodieken, waardoor deze methodiek vooralsnog niet door Blik op Werk kan worden gevalideerd. Zie hiervoor ook hoofdstuk 2.

Verschillenanalyse en casusbeschrijvingen

We hebben op basis van loonwaarderapportages van drie vaak voorkomende functies bij loonwaardebepalingen een verschillenanalyse uitgevoerd. Het gaat om de functies groenmedewerker, productiemedewerker en medewerker schoonmaak. We hebben per functie loonwaarderapportages van verschillende methodieken vergeleken en de verschillen in aanpak geanalyseerd. Om de ingewikkelde materie van loonwaardebepalingen helder over te brengen, zijn op basis van loonwaarderapportages zes geanonimiseerde casusbeschrijvingen uit de praktijk opgenomen in het rapport.

Inventarisatie van bronnen van variatie

Op basis van bovenstaande stappen hebben we een overzicht gemaakt van de mogelijke bronnen van variatie in de loonwaardemethodieken. Het kan gaan om variatie tussen verschillende methodieken en variatie tussen uitvoerders (loonwaardespecialisten) van dezelfde methodiek. Dit heeft geresulteerd in een lijst van 36 mogelijke bronnen van variatie. Deze is besproken met de klankbordgroep die de grote meerderheid van deze bronnen herkende. Vervolgens is aan de loonwaardebedrijven gevraagd om ieder voor zich een top 10 van belangrijkste bronnen van variatie te benoemen.

Een analyse van deze bronnen van variatie heeft geresulteerd in zeven hoofdconclusies die wederom zijn voorgelegd aan de leden van de klankbordgroep. Het commentaar van de klankbordgroep is vervolgens verwerkt in de conclusies.

Oplossingsrichtingen voor verkleinen variatie in loonwaardebepalingen

De conclusies zijn daarna vertaald in oplossingsrichtingen voor het verkleinen van de variatie in de uitkomsten van de loonwaardebepalingen. Deze zijn achtereenvolgens voorgelegd aan de begeleidingscommissie en aan de leden van de klankbordgroep. Na verwerking van het commentaar en verdere uitwerking zijn deze oplossingsrichtingen in de klankbordgroep besproken.

1.6 Leeswijzer

De opbouw van het rapport is als volgt. In hoofdstuk 2 gaan we in op de context van loonwaardebepalingen: de wet- en regelgeving, de basismethodiek, de governance, de markt en de validatie. Hoofdstuk 3 doet uitgebreid verslag van de mogelijke bronnen van variatie in de uitkomsten van loonwaardebepalingen. Hoofdstuk 4 bevat de uitkomsten van de verschillenanalyse en zes casusbeschrijvingen. In hoofdstuk 5 zijn de conclusies van het onderzoek opgenomen en in hoofdstuk 6 de oplossingsrichtingen om de variatie in de uitkomsten van de loonwaardebepalingen te verkleinen.

2 CONTEXT LOONWAARDEBEPALINGEN

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we, op basis van een marktverkenning, de context waarbinnen loonwaardebepalingen in de praktijk uitgevoerd worden.

We gaan achtereenvolgens in op de wet- en regelgeving (2.2), de basismethodiek (2.3), de governance van het stelsel van loonwaardebepalingen (2.4), de markt van loonwaardebedrijven (2.5) en het validatieproces (2.6).

We sluiten dit hoofdstuk af met de conclusies die we op basis van de marktverkenning kunnen trekken.

2.2 Wet- en regelgeving

Loonwaardebepaling speelt een belangrijke rol bij het vaststellen van de hoogte van de loonkostensubsidie en de loondispensatie, hetgeen dragende instrumenten van de Participatiewet en de Wajong zijn. In het Besluit Loonkostensubsidie Participatiewet zijn drie minimumeisen opgenomen voor loonwaardebepalingen. De loonwaardebepaling dient te worden uitgevoerd:

- 1) onder verantwoordelijkheid van een deskundige;
- 2) op de werkplek, op basis van feitelijke werkzaamheden, met inbreng van de werkgever;
- 3) op basis van een beschreven objectieve methode.

In de Regeling Loonkostensubsidie Participatiewet is de basismethodiek van het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC) opgenomen. Het AKC heeft deze basismethodiek samen met experts uit de praktijk ontwikkeld. In paragraaf 2.3 wordt nader ingegaan op de gehanteerde definities en het stappenplan bij de basismethodiek.¹

De basismethodiek moet volgens de Regeling Loonkostensubsidie Participatiewet gebruikt worden tot aan het moment dat een arbeidsmarktregio een specifieke methodiek voor loonwaardebepaling heeft gekozen.

Halverwege 2016 was dit nog in twee arbeidsmarktregio's het geval.

In aanvulling op de wettelijk vastgelegde eisen rond loonwaardebepaling is in de Werkkamer het volgende overeen gekomen:

- De loonwaardebepaling is onafhankelijk van tijd en zo veel mogelijk onafhankelijk van de beoordelaar (de loonwaardespecialist). Verschillende methodieken dienen bij dezelfde casus gelijke uitkomsten te hebben.

¹ Voor een volledige beschrijving van de basismethodiek, zie: https://www.arbeidsdeskundigen.nl/cms/files/2015-06/1435055846_akc-onderzoekscahier13a.pdf

- De methodiek van loonwaardebepaling moet gevalideerd zijn. De Werkkamer heeft Blik op Werk gevraagd de validatie uit te voeren.
- De loonwaardebepaling heeft betrekking op het tempo (T), de kwaliteit van output (K) en de inzetbaarheid van de werknemer (I). De uiteindelijke loonwaarde wordt berekend door vermenigvuldiging van de genoemde elementen.
- De eis uit het Besluit dat de loonwaardebepaling door een deskundige moet worden uitgevoerd, is vertaald in de eis dat de uitvoerder van de loonwaardebepaling (de loonwaardespecialist) gecertificeerd dient te zijn. Loonwaardebedrijven mogen zelf (hun eigen) uitvoerders certificeren.²

2.3 De basismethodiek

Het AKC heeft samen met experts een basismethodiek loonwaardebepaling ontwikkeld om uniformiteit tussen de bestaande loonwaardemethodieken te creëren en de genoemde variatie in uitkomsten van metingen tussen en binnen loonwaardemethodieken te minimaliseren. Deze basismethodiek definieert de centrale begrippen en beschrijft de stappen die voor het bepalen van een loonwaarde doorlopen moeten worden. De basismethodiek schrijft niet voor hoe deze stappen doorlopen moeten worden, zodat de verschillende uitvoerders hun eigen methodieken konden behouden.

Stappen basismethodiek

1. Het centrale uitgangspunt bij de beoordeling van de loonwaarde van de betrokken arbeidsbepaalde werknemer: beoordeling geschiedt op basis van de feitelijk uitgevoerde werkzaamheden door de werknemer, vastgesteld op de werkplek in overleg met de werkgever.
2. Vaststellen hoofdtaken en aandelen van deze taken in het takenpakket van de arbeidsbepaalde werknemer (taak-urenanalyse).
3. Vaststellen normfunctie reguliere werknemer zonder arbeidsbeperkingen en het bijbehorende normloon.
4. Vaststellen normen per taak op basis waarvan de loonwaarde wordt bepaald: tempo, kwaliteit en inzetbaarheid.
5. Vaststellen afzonderlijke prestaties arbeidsbepaalde werknemer op de bestanddelen tempo, kwaliteit en inzetbaarheid per taak.
6. Vaststellen prestaties per taak in vergelijking met de prestatie van de reguliere werknemer zonder arbeidsbeperkingen: $T \cdot K \cdot I$ per taak.
7. Vaststellen van de loonwaarde per taak: uitkomst stap 6 * aandeel in takenpakket * normloon.
8. Vaststellen totale loonwaarde arbeidsbepaalde werknemer: optellen loonwaarden van verschillende taken.

² Loonwaardespecialisten moeten voldoen aan bepaalde professionele eisen en gekwalificeerd zijn om te werken met gevalideerde loonwaardemethodieken. Ook andere professionals dan arbeidsdeskundigen kunnen zich kwalificeren. Certificering geschiedt door de aanbieders van loonwaardemethodieken zelf. Tevens is Blik op Werk tot certificering bevoegd.

Definities begrippen in basismethodiek

In de basismethodiek worden tempo (T), kwaliteit (K) en inzetbaarheid (I) globaal gedefinieerd:

- Tempo: het gemiddeld aantal geproduceerde eenheden per tijdseenheid over een relevante periode.
- Kwaliteit: het aantal bruikbare (verkoopbare) producten en/of diensten.
- Inzetbaarheid: de correctiemaat voor uren die niet gewerkt kunnen worden.

Alle gevalideerde loonwaardemethodieken passen in beginsel de basismethodiek van het AKC toe, waarbij enkele methodieken op bepaalde onderdelen iets afwijken. In alle methodieken hebben de uitvoerders een dominante rol bij de uiteindelijke bepaling van de loonwaarde; er is veel discretionaire ruimte.

De methodieken onderscheiden zich van elkaar met name door toevoeging van elementen die niet strikt noodzakelijk zijn om de loonwaarde te bepalen. Hierdoor doen veel methodieken in de praktijk meer dan enkel hetgeen in de validatie wordt getoetst. Het gaat om de volgende additionele elementen:

- het in beeld brengen van het ontwikkelpotentieel van de werknemer (competenties);
- het faciliteren van de uitvoerder bij het bepalen van de loonwaarde (o.a. suggesties voor normfunctie en normloon) of de onderhandelingsruimte met de werkgever;
- de eisen die zij aan uitvoerders stellen (hbo-niveau of specifiek arbeidsdeskundige).

2.4 Governance loonwaardebepalingen

De wet- en regelgeving beperkt zich tot de hierboven genoemde drie minimumeisen voor loonwaardebepalingen. Het ministerie van SZW ziet voornamelijk voor zichzelf een rol op de achtergrond. De reden hiervoor is dat de uitvoering van de Participatiewet is gedecentraliseerd naar gemeenten, dat UWV verantwoordelijk is voor de uitvoering van de Wajong en de verantwoordelijkheid van de realisatie van de banenafspraken bij de Werkkamer ligt.

In de praktijk vervult de Werkkamer een coördinerende rol ten aanzien van de loonwaardebepalingen. De Werkkamer bestaat uit vertegenwoordigers van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), werkgeversorganisaties en werknemersorganisaties, met UWV en het ministerie van SZW als adviserende leden. De afspraken hebben weliswaar geen dwingend karakter, maar de arbeidsmarktregio's volgen de uitgangspunten van de Werkkamer. Dit heeft als consequentie dat arbeidsmarktregio's alleen gekozen hebben voor door Blik op Werk gevalideerde methodieken en dat zij geen aanvullende eisen stellen aan de certificering van loonwaardespecialisten.

Zoals gezegd heeft het AKC de basismethodiek en de gouden standaard ontwikkeld waaraan de loonwaardemethodieken worden getoetst voor validatie. Dit zorgt ervoor dat de methodieken niet al te veel kunnen afwijken van de basismethodiek.

Op verzoek van de Werkkamer en gefaciliteerd door het ministerie van SZW heeft Blik op Werk de opdracht gekregen om loonwaardemethodieken te valideren en de uitvoerenden van de methodieken te certificeren. De VNG is namens de Werkkamer de formele opdrachtgever van Blik op Werk.

Blik op Werk is gevraagd om onder meer het volgende uit te werken en uit te voeren³:

- Ontwerp een gouden standaard waaraan huidige en toekomstige loonwaardemethodieken getoetst kunnen worden. Hierbij dienen de inzichten en ervaringen van het AKC meegenomen te worden.
- Maak inzichtelijk en transparant welke methodieken gevalideerd zijn en hoe deze methodieken werken, zodat regio's op basis van deze informatie een onderbouwde keuze kunnen maken voor één methodiek per arbeidsmarktregio.
- Ontwerp een toets die nagaat of de door de aanbieder verzorgde 'certificering' past bij de methodiek.
- Breng in beeld welke kosten gemoeid zijn met de validering en certificering en breng een advies uit over de manier waarop deze gedragen kunnen worden door verschillende partijen.
- Geef steeds duidelijk aan op welke manier de door De Werkkamer geformuleerde uitgangspunten geborgd worden door de voorgestelde systematiek voor validering en certificering.

2.5 De markt van loonwaardemethodieken⁴

Voor de periode 2014-2016 zijn negen aanbieders van loonwaardemethodieken gevalideerd. Daarvan zijn er zes actief in de 35 arbeidsmarktregio's. Medio 2016 had Dariuz een marktaandeel van ongeveer vijftig procent, UWV van 25 procent en Matchcare, ComptenSYS, VTA en !GObv waren ieder actief in een of enkele arbeidsmarktregio's. Drie van de gevalideerde methodieken waren dus niet door een van de arbeidsmarktregio's gekozen als uitvoerder van loonwaardebepalingen. De methodiek van Arbolab is niet gevalideerd door Blik op Werk, maar heeft zelf de verschillende onderdelen van de methodiek gevalideerd. Blik op Werk heeft deze validatie

³ Bron: Blik op Werk: Loonwaardegids 2016, versie 2.1.2

⁴ De markt van loonwaardebepaling valt uiteen in drie deelmarkten: 1) De markt waar gevalideerde methodieken concurreren om de gunst van de arbeidsmarktregio's. 2) De markt van opleiding en certificering; sommige methodieken voeren de loonwaardebepalingen niet zelf uit, maar leiden alleen professionals op in hun methodiek. 3) De markt van de loonwaardebepalingen zelf. Het onderzoek richt zich alleen op de eerste deelmarkt.

niet gecontroleerd en doet derhalve geen uitspraken over de kwaliteit daarvan. Omdat Arbolab niet door Blik op Werk is gevalideerd is de methodiek geen uitvoerder voor één van de arbeidsmarktregio's. Recentelijk hebben enkele van de kleine partijen op de markt van loonwaardebepalingen aanbestedingen van arbeidsmarktregio's gewonnen. De marktverdeling van medio 2016 is dus geen eindsituatie.

Met de validatie van 2014 zijn negen methodieken door Blik op Werk gevalideerd. Twee jaar later, eind 2016, hebben drie methodieken zich teruggetrokken en zijn slechts zes methodieken gevalideerd. Dit zijn de hierboven genoemde methodieken die door één of meer arbeidsmarktregio's zijn ingeschakeld.

Tot slot is Inklusante een nieuwe partij op de markt van loonwaardebepalingen. Inklusante leidt professionals op tot algemeen loonwaardespecialist die vervolgens door Blik op Werk worden geëxamineerd. Inklusante is niet gebonden aan één van de loonwaardemethodieken en is daardoor niet gekozen als de te gebruiken methodiek voor één van de 35 arbeidsmarktregio's. De loonwaardespecialisten die door Inklusante zijn opgeleid voeren de basismethodiek uit. De methodiek van Inklusante is niet gevalideerd door Blik op Werk.

2.6 Validatie en certificering

Om de validiteit en nauwkeurigheid van de loonwaardebepalingen te vergroten, worden enerzijds de methodieken gevalideerd door Blik op Werk en anderzijds de loonwaardespecialisten gecertificeerd. We gaan in deze paragraaf eerst in op het validatieproces en daarna op de wijze van certificeren van loonwaardespecialisten. Aan het einde van de paragraaf gaan we kort in op het gebruik van kwaliteitssystemen door de loonwaardebedrijven.

Het validatieproces

De eerste validatieronde in 2014 is op verzoek van de Werkkamer onder tijdsdruk ingesteld en wordt daarom gezien als 'proces in ontwikkeling'. Tijdens deze validatie zijn bij de meeste loonwaardebedrijven vijf uitvoerders per loonwaardemethodiek getoetst op de toepassing van de basismethodiek van het AKC op ieder tien casussen. Alleen bij UWV zijn destijds meer uitvoerders (20 arbeidsdeskundigen) getoetst.⁵

Bij de validatieronde dienden de uitkomsten van 55 procent van de loonwaardebepalingen binnen een bandbreedte van dertig procent rond de zogenoemde gouden standaard (de juiste loonwaarde van de betreffende

⁵ UWV zet arbeidsdeskundigen in bij loonwaardebepalingen. Door het hogere getoetste aantal uitvoerders was UWV destijds de enige partij in het onderzoek van AKC waar een Random Controlled Trial gedaan kon worden. Zie hiervoor AKC Cahier 13B.

casus) te liggen. De juiste loonwaarde van deze casussen was voorafgaand aan de validatie door het AKC, in overleg met experts, vastgesteld.

Bij validatie van eind 2016 zijn de eisen verscherpt naar zeventig procent van de loonwaardebepalingen binnen een bandbreedte van twintig procent. Deze eisen worden in de toekomst wellicht nog verder aangescherpt.

Blik op Werk geeft aan dat de spreiding in de uitkomsten van de validaties voornamelijk samenhangt met verschillen in het bepalen van de normfunctie en het bijbehorende normloon en minder met het prestatiepercentage van de werknemer met beperking. Daarnaast zegt Blik op Werk dat er vrij veel rekenfouten worden gemaakt.

Een aantal vertegenwoordigers van methodieken is van mening dat de deelnemers vooral getoetst worden op (begrijpend) lezen en rekenvaardigheden. Verder menen de methodieken dat de casussen een abstractie vormen van de praktijk, waarbij men verschilt van mening in hoeverre de praktijk (juist) benaderd wordt (o.a. informatie over context of zaken die niet relevant zijn voor loonwaarde). Tot slot zegt de meerderheid van de methodieken dat, gezien de dominante rol van de uitvoerder bij het bepalen van de loonwaarde in de praktijk, het beter zou zijn om alle uitvoerders van een methodiek te certificeren of de certificering van uitvoerders integraal onderdeel van de validatie te maken.

Op basis van de gesprekken met de loonwaardebedrijven, Blik op Werk en AKC trekken de onderzoekers de volgende conclusies over de validatie:

- In feite worden niet de afzonderlijke loonwaardemethodieken gevalideerd, maar de toepassing van de basismethodiek door de loonwaardespecialist die de validatie aflegt. Zo kunnen loonwaardemethodieken die gebruikmaken van vragenlijsten om competenties te meten, die input vormen voor de loonwaardebepaling, daar geen gebruik van maken tijdens de validatie, terwijl dit een belangrijk onderdeel van hun methodiek is.
- In het verlengde van het bovenstaande worden feitelijk niet de methodieken gevalideerd, maar worden de vijf deelnemers per methodiek getoetst.
- De verschillende methodieken trainen de vijf loonwaardespecialisten die meedoen aan de validatie specifiek om de validatie goed te kunnen doorlopen.

Certificering loonwaardespecialisten

De Werkkamer heeft de eis uit het Besluit Loonkostensubsidie Participatiewet dat de loonwaardebepaling door een deskundige moet worden uitgevoerd, vertaald in de eis dat de loonwaardespecialist gecertificeerd dient te zijn. Loonwaardebedrijven mogen zelf (hun eigen) uitvoerders certificeren.

Een onderdeel van de opdracht van de Werkkamer aan Blik op Werk is ‘het ontwerpen van een toets die nagaat of de door de aanbieder verzorgde certificering past bij de methodiek’.⁶

In de Loonwaardegids 2016 van Blik op Werk zijn vijf uitgangspunten voor het systeem van certificering opgenomen:

1. Aanbieders dragen zelf zorg voor kwaliteitsverantwoording over de methodiek en uitvoering.
2. Daartoe kunnen zij een keuze maken uit een of meer van de varianten (zie onderstaande tabel).
3. Aanbieders van methodieken wordt geadviseerd om een hbo leer-, werk-, en denkniveau als uitgangspunt te nemen voor de functie loonwaardespecialist.
4. Iedere persoon die namens een aanbieder een loonwaardebepaling en/of een loonwaardeberekening uitvoert, dient door deze aanbieder als functionaris gecertificeerd te zijn.
5. Publicatie van de kwaliteitsverantwoording/kwaliteitsborging van de aanbieders vindt plaats in een loonwaardegids die eenmaal per jaar wordt vastgesteld.

Tabel 2.1 Varianten van certificering loonwaardespecialisten

Varianten	Kenmerken	Toetsingssysteem
1 Interne toetsing	Publiceren factsheets wijze opleiden, kennis en vaardigheden + registratie aanwezigheid bij opleidingen	Zelf assessment, eventueel aangevuld met intern examen
2 Intercollegiale toetsing	Gelijk aan variant 1	Intercollegiale toets, eventueel aangevuld met intern examen
3 Onafhankelijk	Gelijk aan variant 1	Audit door onafhankelijk instituut
4 Externe certificatie	Voor de certificatie wordt een examen afgenomen door een onafhankelijke derde (externe) partij	Examen voor certificatie
5 Combinatie van 1 t/m 4	Afhankelijk van keuze aanbieder	Afhankelijk van keuze aanbieder

Bron: Blik op Werk: Loonwaardegids 2016, p. 32

Op één loonwaardemethodiek na certificeren alle methodieken zelf de loonwaardespecialisten via trainingen en een examen (variant 1 of 2). Eén methodiek laat de loonwaardespecialisten certificeren door Blik op Werk (variant 4).

UWV leidt alleen arbeidsdeskundigen op tot loonwaardespecialist in de eigen methodiek en in vier andere methodieken. UWV voert dus in de praktijk loonwaardebepalingen uit op basis van vijf verschillende methodieken.

⁶ Blik op Werk: Loonwaardegids 2016, p.1.

Gebruik kwaliteitssystemen

Diverse loonwaardebedrijven hanteren eigen protocollen om de kwaliteit van hun uitvoerders te waarborgen (opleiding/training, intervisie, toetsen, minimum aantal loonwaardebepalingen per jaar, steekproeven loonwaarderapportages). Methodiek 8 hanteert een andere werkwijze, waarbij het gebruik van gestandaardiseerde vragenlijsten centraal staat.⁷ Op deze wijze kan volgens methodiek 8 de loonwaarde onafhankelijk van de uitvoerder worden bepaald. Bij de huidige inrichting van de validatie kan deze methodiek vanwege het afwijkende karakter van de methodiek echter vooralsnog niet worden gevalideerd. Methodiek 8 heeft zelf een validatie uitgevoerd van de verschillende onderdelen van de methodiek.

2.7 Bevindingen marktverkenning

Op basis van de marktverkenning hebben wij de volgende conclusies getrokken over de bronnen van variatie in de uitkomsten van de loonwaardebepalingen:

- De loonwaardebedrijven zijn er in geslaagd om tijdens de opeenvolgende validatierondes de afwijkingen ten opzichte van de gouden standaard te verkleinen en dus binnen een smallere bandbreedte te blijven. De validatie heeft echter beperkte invloed op de nauwkeurigheid van de loonwaardebepalingen **in de praktijk**.
- Er is in de praktijk veel onduidelijkheid en discussie over het vaststellen van de normfunctie en het normloon. Tijdens de validatie is dit een belangrijke bron voor variatie in de metingen. De basismethodiek is wat betreft de vaststelling van de normfunctie in veel gevallen niet afdoende. Vaak is het ingewikkeld en tijdrovend om de normfunctie te vinden. In de praktijk probeert de werkgever soms op strategische wijze de loonwaardespecialist te beïnvloeden bij het vinden van de normfunctie om een voor de werkgever zo gunstig mogelijke loonwaarde te realiseren, waarbij de uitkeringen loonkostensubsidie of loondispensatie maximaal is. Anderzijds kan een loonwaardespecialist een normfunctie kiezen, waarbij de kans op plaatsing van de werknemer maximaal is. Dit laatste kan vooral spelen wanneer de specialist eveneens verantwoordelijk is voor deze plaatsing.
- De achtergrond, rol en vaardigheden van de loonwaardespecialisten kunnen grote invloed hebben op de variatie van de uitkomsten van de loonwaardebepalingen.

⁷ Deze methodiek bepaalt de loonwaarde via een combinatie van informatie over de werknemer op basis van een arbeidspsychologisch onderzoek (ontwikkelassessment) en informatie over de (norm)functie en het functioneren van de werknemer op basis van gestandaardiseerde vragenlijsten. Aanvullend wordt eveneens via vragenlijsten informatie verzameld over de prestaties van de werknemer (op T, K en I) en 137 taakelementen die binnen een functie worden onderscheiden. Vervolgens worden de werknemerskenmerken gekoppeld aan de werkplekinformatie.

- Hierdoor heeft ook de wijze waarop uitvoerders worden gefaciliteerd (opleidingen/trainingen, automatisering, methodisch handelen, controles) en de wijze van certificering van de loonwaardespecialisten invloed op de variatie in de uitkomsten.
- Aanvullende kosten en de kosten voor het creëren van nieuwe functies zijn niet opgenomen in de loonwaarde. Dit geeft soms in de praktijk prikkels om deze kosten in de loonwaarde te verdisconteren.

Over het draagvlak voor het onderzoek trokken wij de volgende conclusies:

- Er zijn uiteenlopende opvattingen met betrekking tot het instrument loonwaardebepaling. Dit hangt samen met de achtergrond en belangen van verschillende aanbieders (hun huidige marktpositie, wel/niet uit SW-sector, wel/niet commercieel). Zo zijn er partijen die de nadruk leggen op de gelijkheid van de loonwaardebepaling. Tegelijkertijd zijn er ook commerciële partijen die naast de loonwaardebepalingen bij de werkgever eventueel ook andere producten wensen te verkopen. Bepaalde partijen focussen zich puur op het bepalen van de loonwaarde, terwijl anderen tevens nadruk leggen op aanvullende elementen, zoals het meten van competenties en/of de match tussen werknemer en functie.
- De partijen die 'aan de zijlijn staan' zijn behoorlijk kritisch over de huidige situatie, inclusief de validatie. Alhoewel dit soms te maken heeft met 'oud zeer' kunnen hun inzichten waardevol zijn bij het ontwikkelen van verbetervoorstellen.
- De gesproken loonwaardebedrijven geven aan graag van elkaar te leren en open te staan voor praktische aanbevelingen die bijdragen aan de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking.

3 VARIATIE IN UITKOMSTEN LOONWAARDEBEPALINGEN

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op mogelijke risico's in de praktijk voor variatie in de uitkomsten van loonwaardebepalingen. We kijken daarbij naar mogelijke verschillen in uitkomsten die kunnen ontstaan *tussen* loonwaardemethodieken en naar mogelijke verschillen die ontstaan door de werkwijze van loonwaarde-specialisten *binnen* dezelfde methodiek.

We spreken in dit hoofdstuk over 'bronnen van variatie'. Deze bronnen van variatie brengen het risico met zich mee dat een zelfde casus tot verschillen in de uitkomst van de loonwaardebepaling leidt. In welke mate deze verschillen in de praktijk optreden en hoe groot de verschillen zijn, hebben we in dit onderzoek niet vast kunnen stellen. Daarvoor is een ander soort onderzoek nodig.

Basismethodiek

De door het AKC ontwikkelde basismethodiek en de door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid opgestelde ministeriële regeling, stellen het onderstaande stappenplan¹ voor bij de vaststelling van loonwaarde. De basismethodiek biedt nadere richtlijnen bij de uitvoering van loonwaardebepalingen. Het stappenplan heeft tevens als doelstelling om uniformiteit tussen de bestaande loonwaardemethodieken te creëren en de variatie in uitkomsten van metingen tussen en binnen loonwaardemethodieken te minimaliseren.

Dit hoofdstuk beschrijft aan de hand van het stappenplan van de basismethodiek hoe de verschillende loonwaardemethodieken deze stappen in de praktijk invullen.² Daarbij gaan we per stap in op risico's voor variatie in de uitkomsten van loonwaardebepalingen en de rol van de loonwaarde-specialisten daarbij.

Stappen basismethodiek

1. Uitgangspunten bij beoordeling loonwaarde (paragraaf 3.2);
2. Vaststellen hoofdtaken van de arbeidsbepaalde werknemer (paragraaf 3.3);
3. Vaststellen normfunctie reguliere werknemer (paragraaf 3.4) en het normloon (paragraaf 3.5)
4. Vaststellen normen per taak in termen van tempo, kwaliteit en inzetbaarheid (paragraaf 3.6);
5. Vaststellen prestaties arbeidsbepaalde werknemer per taak in termen van tempo, kwaliteit en inzetbaarheid (paragraaf 3.7);
6. Vaststellen prestaties per taak in vergelijking met de normen (paragraaf 3.7);
7. Vaststellen van de loonwaarde per taak (paragraaf 3.8);
8. Vaststellen totale loonwaarde arbeidsbepaalde werknemer (paragraaf 3.8).

¹ Zie bijlage 1 voor de officiële tekst van het stappenplan.

² De onderzochte loonwaardemethodieken worden in dit hoofdstuk niet bij naam genoemd en zijn genummerd van 1 tot en met 8. Zie bijlage 1 voor de afzonderlijke stappenplannen per onderzochte loonwaardemethodiek.

Voor dit hoofdstuk zijn interviews gehouden met vertegenwoordigers van acht loonwaardemethodieken. Daarnaast zijn groepsgesprekken gehouden met loonwaardespecialisten van vijf loonwaardemethodieken.³

De eerste versie van dit hoofdstuk, waarin 36 mogelijke bronnen van variatie waren opgenomen, is voorgelegd aan de klankbordgroep. Aan de klankbord-groepsleden is vervolgens gevraagd een top 10 van belangrijkste bronnen van variatie te maken en feedback te geven op de bronnen van variatie. In dit hoofdstuk zijn alleen bronnen van variatie opgenomen die door minimaal één loonwaardebedrijf ondersteund zijn.

3.2 Beoordeling op basis van feitelijk werkzaamheden

In stap 1 van de basismethodiek is het centrale uitgangspunt geformuleerd: de beoordeling vindt plaats op basis van de feitelijk uitgevoerde werkzaamheden door de werknemer op de werkplek, met de werkgever.

De feitelijke werkzaamheden die de te beoordelen werknemer uitvoert, vormen bij alle onderzochte loonwaardemethodieken de basis voor de loonwaardebepaling. Daarbij wordt door iedere loonwaardemethodiek het daadwerkelijk functioneren van de werknemer op de werkvloer door middel van een werkbezoek onderzocht. Dit alles gebeurt in overleg met de werkgever.

In principe maakt bij iedere methodiek een observatie van de werknemer op de werkvloer deel uit van de meting. In uitzonderlijke gevallen wordt geen observatie uitgevoerd, bijvoorbeeld wanneer dit een te grote belasting of spanning zou opleveren voor de betrokken werknemer waardoor hij/zij niet meer goed zou kunnen functioneren op de werkvloer. In dergelijke gevallen wordt de loonwaardebepaling alleen gebaseerd op informatie geleverd door de werkgever (zie ook paragraaf 3.7.1).

3.3 Vaststellen taken en aandeel in totale takenpakket

Stap 2 van de basismethodiek is het vaststellen van de hoofdtaken en de aandelen van deze taken in het takenpakket van de arbeidsbeperkte werknemer.

Het vaststellen van de door de werknemer uitgevoerde hoofdtaken en het aandeel (percentage) van deze taken in het totale takenpakket behoort bij alle loonwaardemethodieken tot de beginstappen van de loonwaardebepaling (taak-urenanalyse).

De feitelijke hoofdtaken worden voornamelijk in gesprek met de werkgever en eventueel met de werknemer in kaart gebracht tijdens het werkplaatsbezoek. Om het aandeel van de hoofdtaken in het takenpakket te bepalen, wordt aan

³ Met de volgende loonwaardemethodieken zijn interviews en groepsgesprekken gehouden: Dariuz, !GO B.V., Matchcare, UWV en VTA. Met de volgende loonwaardemethodieken zijn alleen interviews gehouden: Arbolab, LAT en CompetenSYS.

de werkgever naar een inschatting gevraagd van de door de werknemer wekelijks bestede tijd per hoofdtak.

De werkgever moet daarbij de functie van de werknemer zo gedetailleerd mogelijk beschrijven en deze opsplitsen in maximaal vijf hoofdtaken. Het gaat daarbij om de in de praktijk uitgevoerde hoofdtaken en werkzaamheden en tijdsbestedingen per taak (dus niet op papier of in de cao).

De werkgever heeft niet altijd voldoende zicht op de werkzaamheden van de werknemer om tot een gedetailleerde taakbeschrijving te komen. Het is aan de loonwaardespecialist om helder aan de werkgever uit te leggen en deze te begeleiden bij het zo goed mogelijk vaststellen van de taken en tijdsbesteding per taak, de juiste vragen te stellen en, waar nodig, aanvullende informatie te verzamelen, onder meer via werkplekobservaties.

Daarnaast maken loonwaardemethodieken 3 en 4 tijdens deze voorbereidende fase van de meting tevens gebruik van vragenlijsten, waarin de werkgever onder meer wordt gevraagd de hoofdtaken te beschrijven.

Bronnen van variatie

- (1) Het schatten in plaats van meten van de aandelen van de hoofdtaken in het takenpakket.

Bij functies met meer dan één hoofdtak waarbij de bestede tijd per taak niet nauwkeurig wordt geregistreerd (bijvoorbeeld met een tijdschrijfsysteem of een in- en uitkloksysteem) kan het lastig zijn om een realistische inschatting te maken van de daadwerkelijk tijdsbesteding per taak. Denk bijvoorbeeld aan de conciërge die het schoolgebouw opent, toezicht houdt op een opgeruimd schoolgebouw en onderhouds- en reparatiewerkzaamheden uitvoert.

Omdat een precieze meting dan niet mogelijk is, wordt in deze gevallen doorgaans een schatting gemaakt van de tijdsbesteding. Afhankelijk van de nauwkeurigheid van deze schattingen kan variatie ontstaan in de vastgestelde aandelen van taken in het takenpakket. Dit kan vervolgens leiden tot onnauwkeurige uitkomsten van de loonwaardebepaling.

Of het takenpakket nauwkeurig valt vast te stellen, hangt af van tal van factoren, waaronder het type functie, de werkgever, de sector, eventuele (periodieke) wisselingen/wijzigingen van het takenpakket van de betrokken werknemer en de beschikbaarheid en compleetheid van (aangeleverde) informatie.

Uit gesprekken met loonwaardespecialisten blijkt dat het in veel gevallen lastig is om de aandelen van de hoofdtaken nauwkeurig te schatten. Een van de loonwaardebedrijven geeft aan dat hierbij al snel marges van vijf tot tien procent ontstaan tussen beoordelaars onderling.

Daarnaast geven de specialisten aan doorgaans over onvoldoende tijd en/of middelen te beschikken om op gedegen wijze het takenpakket vast te stellen.

Zo kunnen de taken van een werknemer per dag(deel) verschillen en is er geen tijd voor de specialist om op verschillende dagen (of dagdelen) via werkplekobservaties de gemiddelde tijdbesteding per hoofdtak te bepalen.

(2) Wisselwerking tussen werkgever en loonwaardespecialist bij schatten aandelen hoofdtaken in takenpakket.

Bij het vaststellen van de taken en aandelen in het takenpakket is de loonwaardespecialist afhankelijk van de door de werkgever geleverde informatie. Deze informatie moet vervolgens worden getoetst en zo nodig wordt om aanvullende informatie gevraagd. In dit proces is sprake van een wisselwerking tussen enerzijds de werkgever, die in principe meer kennis heeft van de te beoordelen werknemer en functie, en anderzijds de loonwaardespecialist die de informatie moet interpreteren en op juistheid moet toetsen. Afhankelijk van de overtuigingskracht waarmee de werkgever de benodigde informatie levert en de mate waarin de loonwaardespecialist op zo objectief mogelijke wijze deze informatie verwerkt en de juiste vragen stelt om de benodigde aanvullende informatie te verzamelen, kan variatie optreden in de uiteindelijke vaststelling van hoofdtaken en de tijdbesteding per hoofdtak.

3.4 Vaststellen normfunctie

Stap 3 van de basismethodiek is het vaststellen van de normfunctie van de reguliere werknemer zonder arbeidsbeperkingen. Volgens de loonwaardebedrijven is in deze stap het risico op het ontstaan van variatie in de uitkomsten van de loonwaardebepalingen groot.

Aan de hand van het vastgestelde takenpakket van de arbeidsbeperkte werknemer wordt de bijpassende normfunctie bepaald van een werknemer zonder beperkingen. De nauwkeurigheid in de voorgaande stap (bepalen aandelen taken) is hierdoor van invloed op het vaststellen van de normfunctie. Het takenpakket van deze normfunctie moet voor minstens zestig procent overeenkomen met de door de betrokken werknemer uitgevoerde taken. Alle onderzochte loonwaardemethodieken gebruiken de 60%-regel. In veel gevallen betreft de normfunctie een standaardfunctie of een veel voorkomende functie binnen het betreffende bedrijf die (het meest) overeenkomt met de werkzaamheden van de arbeidsbeperkte werknemer.

De volgende informatiebronnen kunnen bij vaststelling van de normfunctie worden gebruikt:

- door de werkgever verstrekte gegevens;
- personeelshandboeken, cao's e.d.;
- databases.

Door de werkgever verstrekte gegevens

De normfunctie wordt mede bepaald aan de hand van door de werkgever en eventueel de werknemer aangereikte informatie over mogelijke normfuncties binnen het bedrijf en het takenpakket van die normfuncties. De feitelijk uitgevoerde werkzaamheden door de arbeidsbeperkte werknemer vormen de basis voor het vaststellen van de normfunctie. Alle onderzochte loonwaardemethodieken voeren een gesprek met de werkgever om de benodigde informatie te verzamelen.

Daarnaast kan ook een observatie op de werkvloer als aanvullende input dienen voor het vaststellen en/of controleren van de normfunctie. Dit gebeurt alleen als de tijdens gesprekken verzamelde informatie niet voldoende is of te veel twijfels oproept (er zit bijvoorbeeld verschil tussen de verhalen van de werkgever en werknemer).

Personeelshandboeken, cao's e.d.

Personeelshandboeken en cao's worden bij alle methodieken benut om de best passende normfunctie en het bijbehorende normloon te vinden. De compleetheid van dergelijke documenten is hierbij bepalend voor het vinden van de normfunctie die past bij het takenpakket van de werknemer.

Databases

Bij enkele loonwaardemethodieken is een database beschikbaar met profielen van verschillende beroepen waaruit de loonwaardespecialist kan putten (methodieken 1, 3 en 4). Daarmee beschikken deze methodieken over een extra informatiebron die, naast bijvoorbeeld cao's, personeelshandboeken e.d., kan worden benut bij het bepalen van de normfunctie (o.a. algemene beroepsbeschrijvingen). Uit gesprekken met loonwaardespecialisten blijkt echter dat deze databases nauwelijks worden gebruikt bij loonwaardebepalingen omdat de functies in de database zelden voldoende overeenkomen met de praktijk.

Bronnen van variatie

- (3) Schatten in plaats van meten van de aandelen van de hoofdtaken in het takenpakket van de normfunctie

De betrouwbaarheid van de verzamelde informatie is van belang om een realistische normfunctie vast te stellen en kan tot variatie daarin leiden. Deze informatie moet gedetailleerd genoeg zijn. De werkgever heeft niet altijd voldoende zicht op de werkzaamheden van de werknemer om op het niveau van taak-urenverdeling de best passende normfunctie vast of samen te stellen.

Indien aanvullende informatie nodig is om de vastgestelde normfunctie op juistheid te toetsen kan een werkplekobservatie plaatsvinden. Een dergelijke observatie is een momentopname. Dit is dus niet per definitie een representatieve weergave van de normfunctie. Bij een observatie wordt doorgaans een inschatting gemaakt van de tijdsbesteding per hoofdtak. Een nauwkeurige

meting van de bestede tijd komt minder vaak voor. In paragraaf 3.7.4 wordt verder ingegaan de mogelijke variatie van uitkomsten die gepaard kan gaan met werkplekobservaties.

(4) Beschikbaarheid van documentatie met functiebeschrijving normfunctie.

In de praktijk blijkt dat de normfunctie niet altijd (volledig) binnen het bedrijf en de beschikbare documentatie wordt gevonden. De mate waarin deze documenten gedetailleerde functiebeschrijvingen bevatten, is medebepalend voor het zo accuraat mogelijk samenstellen van de normfunctie en dus de eventuele variatie die hierin kan ontstaan.

Uit gesprekken met loonwaardespecialisten blijkt dat bepaalde sectoren (zoals de groen- en schoonmaaksector) over uitgebreidere en meer gedetailleerde documentatie beschikken dan andere sectoren (zoals de zorgsector). Zo is er binnen de schoonmaaksector uitgebreide documentatie beschikbaar over functiebeschrijvingen en gestelde normen per hoofdtaak van deze functies. De mate waarin de output van functies valt te kwantificeren is tevens van invloed op hoe precies normen zijn vast te stellen.

(5) Indien geen normfunctie in bedrijf: geen strakke procedures om normfunctie vast te stellen.

De door de loonwaardebedrijven meest genoemde bron van variatie is het ontbreken van een normfunctie in het bedrijf waar de arbeidsbepaalde werknemer werkt. In deze gevallen schrijft de basismethodiek voor dat in de cao van het betreffende bedrijf gezocht moet worden naar een geschikte normfunctie. Wanneer daarin geen normfunctie gevonden wordt, kunnen cao's vanuit andere sectoren worden benut. De methodieken beschikken niet over strakke procedures om de meest geschikte normfunctie te vinden in het geval er in het bedrijf geen normfunctie is. Dit is een belangrijk risico op variatie in de uitkomsten van de loonwaardebepalingen. Overigens heeft methodiek 5 deze procedure wel verder uitgewerkt.

In grotere bedrijven met meer diversiteit aan functies, is het doorgaans gemakkelijker een geschikte normfunctie te vinden. In kleinere bedrijven is het in veel gevallen lastiger om een goede normfunctie te vinden en is de overlap tussen de daadwerkelijk uitgevoerde werkzaamheden van de arbeidsbepaalde werknemer en de vastgestelde normfunctie vaak kleiner.

Wanneer de normfunctie buiten het bedrijf gezocht wordt, is het voor de nauwkeurigheid van de loonwaardebepaling van belang dat de werk-omstandigheden in het bedrijf waarvan documentatie wordt benut zoveel mogelijk overeenkomen met die van het bedrijf waar de loonwaardebepaling wordt uitgevoerd. In de praktijk komt dit niet vaak voor.

Tot slot zeggen de loonwaardespecialisten dat de stap om in een ander bedrijf een normfunctie te zoeken als een zeer grote stap wordt ervaren die niet snel gezet zal worden, omdat dit veel tijd kost en de betreffende loonwaardespecialist die werkgever niet kent. Loonwaardespecialisten kiezen er daarom regelmatig voor om via internet of op basis van ervaring normen vast te stellen, met grotere kans op meer variatie en grotere onbetrouwbaarheid tot gevolg.

- (6) Indien sterk aangepaste functie: geen strakke procedures om normfunctie vast te stellen.

De voorgaande bron van variatie (geen normfunctie in het bedrijf) gaat in sterkere mate op voor gecarvede en/of samengestelde functies. Hoe verder een functie afstaat van de reguliere setting, hoe moeilijker het is om een normfunctie vast te stellen met de bijbehorende normen.

Mogelijk moet een normfunctie worden samengesteld uit takenpakketten van meerdere functies. Het gaat dan veelal om functies die niet binnen het bedrijf voorkomen. Ook hier geldt dat de kwaliteit van de documentatie en eventueel de tijd die de loonwaardespecialist hierin steekt, bepalend zijn voor het nauwkeurig samenstellen van de normfunctie.

De meest ingewikkelde situatie betreft beschut werk in het kader van de Participatiewet. Het vaststellen van de normfunctie, die doorgaans niet in het betreffende bedrijf aanwezig is omdat er uitsluitend werknemers met een beperking werken, is in die gevallen ingewikkeld.

- (7) Mate waarin en kwaliteit van informatie die werkgever aandraagt over normfunctie.
(8) Wisselwerking tussen werkgever en loonwaardespecialist over normfunctie.

Vaak draagt de werkgever een normfunctie aan, met informatie over de taken. Hierdoor heeft de werkgever invloed op deze stap van de loonwaardebepaling. De loonwaardespecialist neemt hier vaak een toetsende rol in.

Daarnaast kan het voorkomen dat de werkgever het niet eens is met de door de loonwaardespecialist vastgestelde normfunctie. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat dit niet vaak voorkomt en dat de werkgever zich doorgaans kan vinden in de vastgestelde normfunctie.

De kwantiteit en kwaliteit van de door de werkgever aangedragen informatie is bepalend voor het goed kunnen vaststellen van de normfunctie. Ook hier treedt een wisselwerking op tussen de werkgever en de loonwaardespecialist. De werkgever moet gestimuleerd worden om de juiste informatie aan te leveren. Voldoende uitleg van de loonwaardespecialist over de werkwijze en gehanteerde definities van de loonwaardemethodiek is daarbij essentieel. De loonwaardespecialist moet vervolgens de aangeleverde informatie kunnen interpreteren, doorvragen waar nodig, en een inschatting maken van de betrouwbaarheid.

3.5 Vaststellen normloon bij normfunctie

Het normloon is het loon dat past bij de normfunctie. Dit loon kan worden gezocht in het personeelshandboek of de cao. Indien het normloon niet in de genoemde documenten wordt gevonden kan eventueel het loon van een vergelijkbare functie worden gekozen of kunnen eventueel cao's van andere sectoren worden geraadpleegd.

Bronnen van variatie

- (9) Vaststellen normloon is vaak heel ingewikkeld waardoor groot risico op verschillen.
- (10) Niet alle methodieken hebben berekening geautomatiseerd, waardoor er risico op rekenfouten is.

Het vaststellen van het normloon blijkt in de praktijk zeer ingewikkeld en daarmee een belangrijke bron van variatie. Dit blijkt ook tijdens de validatie van de methodieken door Blik op Werk.

De variatie ontstaat onder meer doordat:

- niet elke cao loonschalen heeft voor de onderkant van de arbeidsmarkt;
- niet elke cao jeugdlonen heeft;
- relevante emolumenten soms lastig te bepalen zijn;
- rekenfouten gemakkelijk kunnen worden gemaakt indien de loonwaardemethodiek geen gebruik maakt van automatisering (bijv. deeltijdfactor, vakantiegeld).

- (11) Verschillen in interpretatie hoe met WML-schalen in cao's omgegaan wordt.
- (12) Verschillen tussen werknemers die onder de Participatiewet dan wel de Wajong vallen.

In een aantal gevallen gebruiken loonwaardespecialisten het wettelijk minimumloon (WML) als normloon, onder verwijzing naar de WML-schaal die in de cao is opgenomen, terwijl de normfunctie zelf in een hogere schaal is opgenomen. In andere gevallen wordt het loon dat bij de normfunctie hoort, opgezocht. Deze verschillen in werkwijze leiden tot verschillen in de uitkomsten van de loonwaardebepaling.

Per 1 januari 2017 wordt voor personen die vallen onder de Participatiewet bij *iedere* normfunctie het normloon op basis van het WML bepaald, ongeacht de inhoud en complexiteit van de functie. Een groot deel van de risico's op mogelijke variatie in loonwaardebepaling hierin valt daardoor weg. Wel wringt het tussen enerzijds het vaststellen en beoordelen van de prestatie van de arbeidsbeperkte werknemer – deze wordt beoordeeld aan de hand van de normen die passen bij de normfunctie – en anderzijds het vaststellen van het normloon, dat dan per definitie is bepaald op basis van het WML en dus niet

per se het beste past bij de normfunctie. Bij functies met een hogere salarisschaal dan het WML wordt nu feitelijk met twee maten gemeten.

Bij het bepalen van het normloon van Wajongers is de situatie niet veranderd en kan hier nog steeds substantiële variatie ontstaan (binnen de groep Wajongers en tussen Wajongers en Participatiewetters; regelmatig binnen één bedrijf).

3.6 Vaststellen normen voor werknemer zonder beperkingen

Stap 4 van de basismethodiek is het vaststellen van de normen voor tempo (T), kwaliteit (K) en inzetbaarheid (I), per taak op basis waarvan de loonwaarde wordt bepaald.

In de praktijk gebeurt het vaststellen van deze normen vaak minder nauwkeurig dan het vaststellen van de arbeidsprestatie van de werknemer met een beperking, terwijl deze normen een even grote invloed op de loonwaarde hebben als de prestaties van de werknemer met beperking. De loonwaardebedrijven zien in deze stap dan ook grote risico's op het ontstaan van variatie in de uitkomsten van de loonwaardebepalingen.

Normen voor T, K en I

Per hoofdtaak wordt een afzonderlijke norm vastgesteld voor T, K en I. Deze norm is de gemiddelde arbeidsprestatie van een reguliere werknemer zonder arbeidsbeperkingen. Dit gebeurt bij alle onderzochte loonwaardemethodieken.

Opgemerkt moet worden dat ook reguliere werknemers niet altijd de maximaal haalbare score op werktempo, de kwaliteit van de output en inzetbaarheid realiseren. Ook een reguliere collega maakt bijvoorbeeld fouten, krijgt instructies en heeft werkoverleg. De gehanteerde normen moeten dus gecorrigeerd worden met het reguliere foutenniveau.

Indien bij reguliere werknemers normaliter bijvoorbeeld 5 van de 100 opgeleverde producten per dag niet aan de gewenste kwaliteit voldoen, dan wordt de norm op 95 kwalitatief juiste producten per dag gesteld. Bij 95 kwalitatief juiste producten is de score op kwaliteit dan 100 procent. 100 procent is in de context van een loonwaardebepaling dus niet een score van tien uit tien, maar geeft weer dat een werknemer voor 100 procent gelijk functioneert aan een andere (reguliere) collega die de normfunctie uitvoert.⁴

Alle onderzochte methodieken leggen de normen vast in het tempo van werken (T), de kwaliteit van de output (K) en de inzetbaarheid van de werknemer (I) en corrigeren de normen voor het reguliere foutenniveau. Methodiek 6 splitst daarbij T nog in twee deelcomponenten (namelijk in inspanning en vaardigheden) en methodiek 4 maakt naast T, K en I, tevens

⁴ Een loonwaardebepaling onderscheidt zich daarmee nadrukkelijk van een beoordeling, waarin 100 procent zoveel betekent als: voldoet volledig aan de functie-eisen (ofwel: functioneert perfect).

onderscheid in efficiëntie van werken (E). Paragraaf 3.7.3 gaat verder in op de wijze van meten van T, K en I in de praktijk en de additionele elementen van methodieken 4 en 6.

Bij het vaststellen van de normen per hoofdtaak maken de onderzochte methodieken gebruik van de volgende bronnen:

- door de werkgever aangeleverde informatie;
- personeelshandboeken, cao's e.d.;
- werkplekobservaties (in uitzonderlijke gevallen).

Door de werkgever aangeleverde informatie

De werkgever verstrekt de loonwaardespecialist informatie over de normen (in T, K en I) per hoofdtaak. Doorgaans gebeurt dat op basis van de ervaring van de werkgever met de arbeidsprestaties van reguliere werknemers die dezelfde of een vergelijkbare functie uitvoeren als de te beoordelen werknemer.

Personeelshandboeken, cao's e.d.

Beschrijvingen van functies in personeelshandboeken en cao's kunnen handvatten bieden voor de normen van de hoofdtaken van deze functies. Uit de praktijk blijkt dat loonwaardespecialisten deze documenten veelal gebruiken, maar dat bij het vaststellen van de norm sterker wordt geleund op de input van de werkgever.

Werkplekobservaties

Wanneer de door de werkgever verstrekte normen twijfels oproepen bij de loonwaardespecialist, wordt in uitzonderlijke gevallen een werkplekobservatie uitgevoerd om de normen in de praktijk te toetsen.

Bronnen van variatie

(13) Verschillen in kwaliteit van door werkgever aangeleverde informatie over de normen.

De betrouwbaarheid van de informatie die de werkgever aanreikt over de normen in de normfunctie is van grote invloed op de normen die worden vastgesteld. Veel werkgevers hebben normen in hun hoofd die niet geoperationaaliseerd en gekwantificeerd zijn naar T, K en I. Dit is een van de belangrijkste bronnen van variatie in de uiteindelijke loonwaarde. Hierbij geldt tevens dat hoe sterker de functie is gearciveerd of is samengesteld, hoe lastiger het is om nauwkeurige normen vast te stellen.

Loonwaardemethodiek 4 geeft tevens aan dat werkgevers zelf niet altijd over de best passende normen beschikken die voor de reguliere werknemer zouden moeten gelden. Op de werkvloer loopt 'de reguliere werknemer' namelijk niet altijd rond, die presteert zoals de gemiddelde werknemer zonder arbeidsbeperkingen dat zou moeten doen. Zo hebben werkgevers vaak te maken met (zeer) goed functionerende werknemers, of juist minder goed

functionerende werknemers, hetgeen het voor hen lastig maakt om de norm die voor de gemiddelde reguliere werknemer zou moeten gelden vast te stellen. Vooral in werkomgevingen waarbinnen relatief weinig (of helemaal geen) reguliere werknemers werkzaam zijn, zoals bijvoorbeeld bij een SW-bedrijf, kan het beschreven probleem vaak voorkomen. Een door methodiek 4 toegepaste oplossingsrichting is om in bepaalde gevallen een workshop te organiseren, waarin de werksituatie voor de reguliere werknemer wordt nagebootst en zodoende de normen worden bepaald.

(14) Voor werkgevers is het onderscheid tussen de norm – het functioneren van reguliere werknemers – en het functioneren van de arbeidsbeperkte werknemer niet altijd duidelijk.

Verder blijkt dat het voor werkgevers vaak lastig is om het functioneren van werknemers zonder beperkingen te vergelijken met het functioneren van de arbeidsbeperkte werknemer. Dit wordt door loonwaardespecialisten als een belangrijke bron van variatie gezien. Ter voorkoming van variatie/fouten is het aan de loonwaardespecialist om de werkgever goed duidelijk te maken dat de normen van de normfunctie die van de werknemer zonder beperkingen zijn en dat de werknemer met arbeidsbeperkingen mogelijk afwijkt van deze normen. De correctie in de norm voor het reguliere foutenniveau wordt in de praktijk door de werkgever niet altijd goed gemaakt. De loonwaardespecialist dient hier attent op te zijn en moet zorgen dat de gecorrigeerde norm wordt vastgesteld.

(15) Beschikbaarheid en kwaliteit van documentatie waaruit normen normfunctie gehaald kunnen worden.

De documentatie waaruit informatie over de normen gedestilleerd kan worden, is een potentiële bron van variatie in de uitkomsten van loonwaardebepalingen:

- Personeelshandboeken zijn niet altijd up-to-date waardoor normen niet altijd zijn aangepast aan gewijzigde omstandigheden.
- Omdat de in cao's opgenomen informatie voor veel verschillende bedrijven geldt, bijvoorbeeld binnen één sector, zijn de daarin opgenomen normen mogelijk niet (volledig) van toepassing voor het betreffende bedrijf.
- Tot slot kan worden uitgeweken naar cao's van andere sectoren indien de normfunctie binnen het betreffende bedrijf niet aanwezig is. De beschikbaarheid van alternatieve cao's en de discretionaire ruimte die de loonwaardespecialist daarbij heeft vormen een bron voor variatie in de vastgestelde normen.

(16) Wel of geen gebruik van observatie om normen vast te stellen en/of te controleren en de grondigheid van de observatie.

In uitzonderlijke gevallen wordt een werkplekobservatie uitgevoerd ter controle of vaststelling van de normen. De observatie kan worden verricht aan de hand van een nauwkeurige meting (van T, K en I) op de werkvloer (door middel van tellingen en/of timen), maar ook aan de hand van een (korte) observatie waarbij ingeschat wordt of de norm overeenkomt met de prestaties van een reguliere werknemer in de praktijk.

Zoals gezegd gebeurt het controleren van de norm met een werkplek-observatie vooral in geval van twijfel en komt dit in de praktijk weinig voor. Het komt dus veel vaker voor dat een normfunctie wordt gehanteerd waarvan niet is nagegaan of de gestelde normen realistisch zijn.

(17) Wisselwerking tussen werkgever en loonwaardespecialist over de normen.

Net als bij het vaststellen van de normfunctie, is het ook bij het vaststellen van de normen meestal zo dat de werkgever hierover informatie aanlevert en daarmee invloed heeft op de hoogte van de normen. De loonwaardespecialist neemt hier vaak alleen een toetsende rol in. De wisselwerking tussen werkgever en loonwaardespecialist bij het vaststellen van de normen is dus ook een bron van variatie in de uitkomsten van de loonwaardebepalingen.

Daarnaast kan de werkgever in principe de gelegenheid aangrijpen om in gesprek te gaan/onderhandelen over de normen. Hogere vastgestelde normen leiden immers tot een lagere loonwaarde en dus een hogere loonkosten-subsidie of loondispensatie. Loonwaardespecialisten zeggen dat dit soort expliciete onderhandelingen in de praktijk niet veel voorkomen.

3.7 Vaststellen afzonderlijke prestaties per taak

Deze paragraaf gaat over stap 5 en 6 van de basismethodiek:

5. Vaststellen T, K en I per taak voor werknemer met beperking;
6. Vaststellen prestatie per taak: $T * K * I$.

Loonwaardespecialisten geven aan dat het daadwerkelijk bepalen van de prestaties van de arbeidsbeperkte werknemer in de praktijk vaak nauwkeuriger gebeurt dan het vaststellen van de normen. Dit laatste is ingewikkelder en de procedures zijn minder strak.

Maar ook bij het vaststellen van de prestaties van de arbeidsbeperkte werknemers zijn verschillende bronnen van variatie in de uitkomsten van de loonwaardebepalingen.

Bij het vaststellen van de afzonderlijke prestaties per taak volgen de onderzochte loonwaardemethodieken in grote lijnen vergelijkbare stappen:

- de voorbereiding: het opvragen van informatie van de werkgever, eventueel met behulp van vragenlijsten;
- gesprekken met de werkgever en werknemer;
- de werkplekobservatie en eventueel een nabespreking van de observatie.

3.7.1 Voorbereiding op werkplekobservatie

Bij iedere loonwaardemethodiek wordt eerst informatie opgevraagd bij de werkgever en een gesprek gevoerd met de werkgever, voordat de daadwerkelijke arbeidsprestaties (in T, K en I) bepaald worden. In bepaalde gevallen wordt in deze fase ook een gesprek met de werknemer gevoerd om informatie in te winnen. Vier methodieken maken gebruik van vragenlijsten om vooraf informatie op te vragen bij de werkgever en werknemer; hierop gaan we in paragraaf 3.7.2. in.

Bronnen van variatie

(18) Variatie in de tijd die in de voorbereiding wordt gestoken

De tijd die wordt gestoken in de voorbereidingen op de uit te voeren loonwaardebepaling op de werkplek varieert tussen de loonwaardemethodieken. Dit is van invloed op de verzamelde kwantiteit en kwaliteit van informatie over het takenpakket en de prestaties van de werknemer met beperking en over de normfunctie en de normen van de normfunctie. Dit kan van invloed zijn op de uiteindelijke hoogte van de gemeten loonwaarde. Bij de methodieken die gebruikmaken van vragenlijsten is de voorbereiding uitgebreider. Overigens is het besteden van meer tijd aan een loonwaardebepaling geen garantie voor een hogere kwaliteit van de meting en is een loonwaardebepaling die in een kort tijdsbestek is uitgevoerd niet per definitie minder nauwkeurig.

Tevens is minder voorbereiding nodig wanneer de loonwaardespecialist al bekend is met de werkgever en/of werknemer. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer de loonwaardespecialist tevens de jobcoach van de werknemer is, zoals dit bij loonwaardemethodiek 6 de gebruikelijke situatie is.

Deze verschillen in de intensiteit van de voorbereiding hebben gevolgen voor de belasting van de werkgevers. Vooral bij de loonwaardemethodieken die gebruikmaken van vragenlijsten is deze belasting groter. Enerzijds is er een inspanningsverplichting van de werkgever om zoveel mogelijk onderbouwing voor de normfunctie/loon en T, K en I aan te reiken. Anderzijds dient deze beperkt te zijn om de werkgever niet onnodig te belasten.

(19) Het gesprek met de werkgever voorafgaand aan de observatie, en de wisselwerking tussen werkgever en loonwaardespecialist daarbij

De uitkomsten van de gesprekken en vragenlijsten zijn van invloed op de daadwerkelijke loonwaardebepaling. De loonwaardespecialist heeft dan al een beeld van de prestaties van de werknemer vóór de observatie op de werkvloer.

De mate waarin de loonwaardespecialist de scores op T, K en I baseert op door de werkgever aangeleverde informatie (door middel van documentatie, vragenlijsten en gesprekken) dan wel afgaat op de observaties op de werkvloer kan verschillen veroorzaken in de uitkomsten van metingen. Uit gesprekken met loonwaardespecialisten blijkt dat dit sterk situatieafhankelijk is. Indien de door de werkgever en werknemer aangereikte informatie voor de loonwaardespecialist een geloofwaardig beeld opleveren, kan dit leidend zijn voor de uitkomst van de meting. In geval van twijfel wordt echter vaker een uitgebreidere observatie gedaan en wordt hier sterker op geleund. Een sterke overtuigingskracht van de werkgever of tijdsdruk kunnen doorslaggevende factoren zijn en daarmee leiden tot variatie in de uitkomsten.

3.7.2 Gebruik vragenlijsten

Bij loonwaardemethodieken 1, 2, 3 en 4 is het invullen van vragenlijsten door de werkgever en de werknemer een onderdeel van de voorbereiding. In de onderstaande tabel zijn de onderwerpen opgenomen die in deze vragenlijsten aan bod komen.

Tabel 3.1 Onderwerpen in vragenlijsten

M	Vragenlijst werkgevers	Vragenlijst werknemers
1	<ul style="list-style-type: none"> • Beoordeling van de prestaties van de werknemer ten opzichte van de normfunctie • Stellingen over T,K en I 	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfbeoordeling ten opzichte van een collega • Stellingen over T, K en I
2	<ul style="list-style-type: none"> • Competenties werknemer 	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Beschrijving hoofdtaken • Competenties werknemer (stellingen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Competenties werknemer (stellingen)
4	<ul style="list-style-type: none"> • Reden van de aanvraag (aard beperking) • Beschikbaarheid van een coach op de werkplek • Welke cao relevant is • Welke functie het betreft, hoeveel uren per week wordt gewerkt • Wat het bijbehorende brutoloon en emolumenten zijn • Competenties werknemer 	<ul style="list-style-type: none"> • Competenties werknemer (wordt samen met input vragenlijst werkgever vertaald naar T, K en I)

Deze vier methodieken vragen in de vragenlijsten naar de competenties van de werknemer. Eén van de methodieken vraagt direct, via stellingen, input voor T, K en I, een andere methodiek vertaalt de informatie over competenties naar T, K en I.

Daarnaast wordt bij twee methodieken via de vragenlijst aan de werkgever gevraagd om feitelijke informatie te leveren: informatie over de functie, het loon, de relevante cao en/of de beschikbaarheid van een jobcoach.

Bronnen van variatie

(20) Het gebruik van vragenlijsten kan de variatie van uitkomsten binnen een methodiek beperken.

Een voordeel van het gebruik van vragenlijsten (t.o.v. methodieken die dat niet doen) is dat op gestructureerde wijze aandacht wordt besteed aan relevante aspecten om de uitkomst te bepalen. Daarmee kan de loonwaardespecialist tijdens de observatie gericht letten op zaken die van belang zijn om een goed beeld te krijgen van de arbeidsprestatie. Het invullen van de vragenlijst dwingt ook de werkgever beter na te denken over de functie en het functioneren van de werknemer. De analyse van ingevulde vragenlijsten en een vergelijking van de respons van de werkgever met die van de werknemer kan bovendien extra informatie bieden.

Methodieken zonder vragenlijsten hebben dus mogelijk minder structuur in de meting, waardoor wellicht meer variatie in de uitkomsten ontstaat tussen de loonwaardespecialisten van dezelfde methodiek.

(21) Operationalisering c.q. validiteit vragenlijsten kan leiden tot verschillen in gemeten loonwaarden tussen methodieken.

Het bovenstaande overzicht van onderwerpen die in de vragenlijsten aan bod komen, maakt duidelijk dat de vragenlijsten input geven voor het bepalen van T, K en I. In de praktijk kan de uitkomst van de vragenlijst worden gebruikt ter controle van de loonwaardebepaling op de werkplek en bij een afwijkende uitkomst kan dit leiden tot een aanpassing in de meting.

Zo brengt loonwaardemethodiek 2 zes basiscompetenties in beeld (inzet en motivatie, resultaat, flexibiliteit, samenwerken, regels nakomen en respect). De score op deze basiscompetenties ligt tussen de 0 en 100 procent en idealiter wijkt deze score maximaal tien procent af van de totaalscore op T, K en I. In geval van een grotere afwijking dient de oorzaak daarvan te worden achterhaald en wordt eventueel de uitkomst nader onderbouwd en/of bijgesteld. Ook bij methodiek 4 wordt de uitkomst gecontroleerd aan de hand van een aanvullende meting op tien competenties. Het is voorstelbaar dat methodieken waarbij aanvullende metingen worden gebruikt mede ter controle van de uitkomst van de loonwaardebepaling tot minder variatie leiden.

Het gebruik van de vragenlijsten kan binnen een methodiek zorgen voor beperking van de variatie in de uitkomsten van de loonwaardebepalingen, maar tussen methodieken kan het juist zorgen voor verschillen als gevolg van andere operationalisering van competenties en andere items die verondersteld worden invloed te hebben op T, K en I. De validiteit van de vragenlijst bepaalt daarmee of de uitkomsten van de metingen correct zijn.

Methodiek 8 maakt gebruik van gestandaardiseerde vragenlijsten en is niet door Blik op Werk gevalideerd⁵. De antwoorden op de vragen zijn volgens deze methodiek niet beïnvloedbaar door de loonwaardespecialist en zijn niet aan interpretatie van de uitvoerder onderhevig. Dit in tegenstelling tot andere loonwaardemethodieken, waar de vragenlijsten in principe niet volledig gestandaardiseerd zijn en gebruik wordt gemaakt van interviews. Volgens methodiek 8 is de uiteindelijke uitkomst van de loonwaardebepaling als gevolg niet afhankelijk van degene die de vragenlijst aanbiedt/afneemt en is daarom de kans op variatie uiterst klein. Methodiek 8 brengt in principe dezelfde basisbegrippen van de basismethodiek (w.o. normfunctie, T, K en I) in kaart als de gevalideerde methodieken, maar de werkwijze is anders doordat de wijze van uitvragen, in tegenstelling tot de gevalideerde methodieken, gestandaardiseerd is.

3.7.3 Operationalisering T, K, I en aanvullende kosten

Bij de operationalisering van tempo (T), kwaliteit (K) en inzetbaarheid (I) wordt getracht de daadwerkelijke prestaties van de arbeidsbeperkte werknemer in de functie zo goed mogelijk te meten ten opzichte van de normfunctie. Voor ieder van de deelbegrippen T, K en I wordt de verhouding van prestaties van de arbeidsbeperkte werknemer bepaald ten opzichte van het functioneren van een werknemer zonder beperkingen. De scores op T, K en I van de reguliere werknemer zonder arbeidsbeperkingen in de normfunctie worden op 100 procent gesteld.

In de basismethodiek is uitgewerkt hoe T, K en I geoperationaliseerd en van elkaar afgebakend moeten worden. Dit lichten we hieronder eerst toe voordat we ingaan op de verschillen tussen de loonwaardemethodieken in de operationalisering van deze aspecten van de loonwaarde.

Operationalisering T volgens de basismethodiek

De basismethodiek definieert het tempo (T) als het (gemiddeld) aantal geproduceerde eenheden/diensten per uur, over een relevante periode, in vergelijking met het volgens de normfunctie gangbare aantal geproduceerde eenheden/diensten per uur, over een relevante periode. Het tempo wordt uitgedrukt in een percentage van de output van een werknemer zonder arbeidsbeperkingen.

⁵ Methodiek 8 heeft zelf de verschillende onderdelen van de methodiek gevalideerd. Zie hiervoor hoofdstuk 2.

Operationalisering K volgens de basismethodiek

Kwaliteit (K) is volgens de basismethodiek het (gemiddeld) aantal geproduceerde eenheden over een relevante periode dat direct bruikbaar is, omdat ze voldoen aan de gestelde kwaliteit. Dit in vergelijking met het gangbare aantal geproduceerde eenheden dat direct bruikbaar is, omdat ze voldoen aan de gestelde kwaliteit. Dit wordt ook uitgedrukt in een percentage van de output van de normfunctie.

Operationalisering I volgens de basismethodiek

Volgens de basismethodiek is de inzetbaarheid (I) een correctie maat voor uren die niet gewerkt kunnen worden. Het gaat om de productieve tijd die direct gerelateerd is aan de mogelijkheden van de werknemer (denk aan extra wachten bij begeleidingstijd, instructietijd, controletijd, langere omsteltijd). Het gaat om de voorspelbaarheid van de nettoproductietijd van de werknemer. Met andere woorden: inzetbaarheid is een verlaging van het aantal beschikbare uren voor de arbeidsprestatie waarvan de oorzaak gelegen is in de mogelijkheden van de werknemer (wachten op noodzakelijke hulp of wachten op controle).

Operationalisering aanvullende kosten

Volgens de basismethodiek zijn additionele kosten de extra kosten die de werkgever maakt om de werknemer met beperkingen te kunnen laten functioneren en de vastgestelde arbeidsprestatie structureel te laten realiseren. Additionele kosten moeten buiten de berekening van de loonwaarde worden gehouden. De volgende soorten additionele kosten worden onderscheiden:

- Kosten voor begeleiding: wanneer een werknemer door de inzet van werkaanpassingen/begeleiding tot een bepaalde prestatie komt, dan worden de kosten van deze werkaanpassingen en begeleiding geschaard onder aanvullende kosten.
- Herstelkosten zijn kosten die gemaakt worden omdat het product of de dienst niet van voldoende kwaliteit is.
- Kosten van werkvoorzieningen/inpassingskosten.
- Verzuimkosten; gaat hier om voorspelbaar verzuim en om onvoorspelbaar verzuim dat hoger ligt dan het gemiddelde van de branche/sector.
- Scholingskosten: extra scholingskosten voor de werknemer en/of directe collega's.

Bronnen van variatie

(22) Verschillen in operationalisering van T, K en I kunnen leiden tot andere uitkomsten van de loonwaardebepalingen.

Over het algemeen volgen de methodieken de operationalisering die de basismethodiek voorschrijft. Er zijn echter ook afwijkingen van de voorgeschreven operationalisering:

- Methodiek 4 hanteert naast T, K en I ook het begrip *efficiëntie* (E). Dit is een samenstelling van de competenties 'leervermogen' en 'zelfstandigheid'.
- Tevens brengt methodiek 4 bij inzetbaarheid (I) aanvullende elementen in kaart, namelijk: leervermogen, zelfstandigheid, nauwkeurigheid, gevoel voor arbeidsverhoudingen, samenwerken en collegialiteit, afspraken nakomen, stressbestendigheid en flexibiliteit, communiceren en doorzettingsvermogen. Aan de hand van deze elementen wordt de extra begeleidingsvraag van de betrokken werknemer in kaart gebracht. Deze vraag wordt omgerekend naar extra begeleidingstijd, die overigens wel conform het begrippenkader van AKC ten koste gaat van de inzetbaarheid (I).
- Bij methodiek 6 wordt het element tempo (T) opgesplitst in *inspanning* en *vaardigheden*. In de praktijk is dit onderscheid in bepaalde gevallen echter lastig te bepalen en wordt dit niet altijd gedaan.

Onduidelijk is of loonwaardemethodieken 4 en 6 bij vergelijkbare gevallen van loonwaardebepalingen ook tot vergelijkbare uitkomsten zouden komen als de overige methodieken. Verschillen in operationalisering van T, K en I worden door de loonwaardebedrijven wel als belangrijk risico benoemd voor variatie in de uitkomsten van de loonwaardebepalingen.

(23) Verschillen in de afbakening van T, K en I (wat hoort waar bij?) kunnen leiden tot andere uitkomsten van de loonwaardebepalingen.

In de praktijk is het voor loonwaardespecialisten niet altijd duidelijk of afwijkingen van de norm onder T, K of I gescoord moeten worden.

In de basismethodiek wordt het volgende voorgeschreven:

- Wanneer herstel bij onvoldoende kwaliteit bij de werkzaamheden van de betreffende werknemer hoort dan wordt dit verdisconteerd in tempo en niet in kwaliteit.
- Wanneer een andere medewerker dit herstel voor zijn rekening neemt dan wordt dit gerekend tot de additionele kosten.

De praktijk is soms weerbarstiger. Het komt ook voor dat bij een werknemer die in een lager tempo werkt omdat hij/zij tijdens de werkzaamheden herstelactiviteiten moet uitvoeren om de kwaliteit van de output op het gewenste niveau te krijgen, er soms voor gekozen wordt om de score van K te verlagen in plaats van een verlaging van de score van T.

Daarnaast blijkt in de praktijk ook het onderscheid tussen T en I niet altijd helder te zijn. Er zijn voorbeelden waar de verloren tijd van een werknemer die minder efficiënt werkt dan de norm, wordt verwerkt in een lagere I, maar ook in een lagere T.

Wel geven de loonwaardespecialisten aan dubbeltellingen te allen tijde te voorkomen. Loonwaardemethodiek 6 heeft specifieke richtlijnen voor vermindering van dubbeltellingen.

(24) Er zijn geen aanwijzingen dat aanvullende kosten invloed hebben op de loonwaarde.

De loonwaardemethodieken gaan verschillend om met aanvullende kosten. Sommige methodieken nemen deze niet op in de loonwaarderapportages, terwijl andere methodieken enkel benoemen dat er sprake is van aanvullende kosten, zonder deze te berekenen.

De methodieken die wel een berekening maken van aanvullende kosten (methodieken 1, 4 en 5) lijken dit op ongeveer dezelfde wijze te doen. Er kan echter verschil zitten in het tarief waartegen de tijd van begeleiding wordt omgezet in kosten. Zo kan het daadwerkelijke uurtarief van de begeleiding worden gehanteerd (bijvoorbeeld dat van de jobcoach). Er kan echter ook gebruik worden gemaakt van standaardtarieven. De kosten van materiële investeringen en/of werkvoorzieningen worden doorgaans in kaart gebracht aan de hand van de bijbehorende declaraties/bonnen. Overigens maakt methodiek 5 sinds 2017 geen berekeningen meer van aanvullende kosten.

Tijdens de gesprekken met loonwaardespecialisten wordt aangegeven dat aanvullende kosten niet van invloed zijn op de loonwaardebepaling. De mate waarin en de manier waarop gemeenten en UWV aanvullende kosten kunnen vergoeden, is verschillend. Tijdens het onderzoek zijn geen directe aanwijzingen gevonden dat dit leidt tot verschillen in uitkomsten van loonwaardebepalingen.

3.7.4 Meetmethode

Er worden in de praktijk verschillende methoden gebruikt om de loonwaarde te meten.

Metten/tellen of schatten

Alle loonwaardemethodieken maken bij een deel van de observaties gebruik van meer exacte meetmethoden om de scores op T, K en I vast te stellen. Hierbij kan onder meer gedacht worden aan het tellen van geproduceerde eenheden en/of het timen van activiteiten. Tegelijkertijd blijkt uit de gevoerde gesprekken dat bij alle methodieken eveneens gebruik wordt gemaakt van schattingen. Afgaand op de gevoerde gesprekken lijkt het erop dat schattingen in de praktijk vaker worden toegepast dan exacte metingen (tellen, timen et cetera).

Bronnen van variatie

(25) Het schatten van T, K en I in plaats van exact meten.

Loonwaardespecialisten geven aan dat schattingen vaak de voorkeur hebben boven metingen en tellingen; metingen zijn momentopnames en daarom is zeer precies meten niet altijd van toegevoegde waarde. Bij schattingen gaat het, aldus de loonwaardespecialisten, om een 'educated guess'.

Bij deze schattingen is het van belang alle beschikbare bronnen van informatie te gebruiken en goed door te vragen bij de werkgever en werknemer.

Tijdsgebrek wordt verder als argument gebruikt om te kiezen voor schattingen in plaats van metingen.

Bij meerdere methodieken wordt aangegeven dat er protocollen en richtlijnen bestaan om dergelijke schattingen uit te voeren. Tevens helpt ervaring met loonwaardebepalingen mee om robuuste schattingen te maken en/of de juiste vragen te stellen aan de werkgever of werknemer om realistische scores te kunnen schatten. Over het algemeen dienen bij alle loonwaardemethodieken de schattingen te worden onderbouwd in de loonwaarderapportages.

Dat neemt niet weg dat bij een groot deel van de loonwaardebepalingen de scores op T, K en I niet exact worden gemeten (tellen, timen etc.), wat risico's op variatie in uitkomsten van de loonwaardebepalingen met zich meebrengt.

(26) Wisselwerking tussen werkgever en loonwaardespecialist bij het vaststellen van T, K en I

Ook voor het vaststellen van T, K en I is de loonwaardespecialist deels afhankelijk van de door de werkgever geleverde informatie al dan niet via een vragenlijst. Zoals eerder benoemd is er in dit proces sprake van een wisselwerking tussen enerzijds de werkgever, die in principe meer kennis heeft van de te beoordelen werknemer en functie, en anderzijds de loonwaardespecialist die de informatie moet interpreteren en op juistheid moet toetsen. Afhankelijk van de overtuigingskracht waarmee de werkgever de benodigde informatie levert en de mate waarin de loonwaardespecialist op zo objectief mogelijke wijze deze informatie verwerkt, kan variatie optreden in de uiteindelijke vaststelling van taken.

Achteraf, na de werkplekobservatie, heeft de werkgever doorgaans weinig invloed op de vastgestelde uitkomst. De sturende rol van de loonwaardespecialist heeft dan bij het vaststellen van T, K en I de overhand. De uitkomst is echter ook voor een groot deel gebaseerd op de vooraf geleverde informatie (informatie normfunctie, normen en presteren werknemer) door de werkgever. De invloed van de werkgever is hier dus groter. Het is aan de loonwaardespecialist om daar zo goed mogelijk mee om te gaan. Over het algemeen geldt

dat hoe beter de werkgever bekend is met loonwaardebepalingen, hoe meer invloed deze kan uitoefenen op de uitkomst van de meting en hoe groter het risico is op eventuele manipulatie van de uitkomst.

3.7.5 Invloed van achtergrond loonwaardespecialist

(27) Loonwaardespecialisten die tevens begeleider zijn van de werknemer weten meer over de werknemer en komen daardoor wellicht tot andere loonwaarden dan loonwaardespecialisten die de werknemer niet kennen.

De achtergrond van de loonwaardespecialist (arbeidsdeskundige, jobcoach, jongerenconsulent etc.) is van mogelijke invloed op de loonwaardebepaling. Zo kan het voorkomen dat de loonwaardespecialist al bekend is met de werknemer, zijn/haar achtergrond en prestaties op de werkvloer. In het geval van methodiek 6 is de loonwaardespecialist in veel gevallen tevens de jobcoach van de betrokken werknemer en is deze dus altijd bekend met hem of haar.

Indien de loonwaardespecialist reeds bekend is met de werknemer valt mogelijk een nauwkeurigere loonwaardebepaling uit te voeren omdat de loonwaardespecialist beschikt over de nodige voorkennis die tevens kan worden benut om de meting uit te voeren. Anderzijds wordt de loonwaardespecialist tijdens de loonwaardebepaling wellicht beïnvloed/bevooroordeeld door het beeld dat de specialist heeft van de werknemer en zijn/haar achtergrond. Het uitwisselen van cliënten tussen loonwaardespecialisten wordt in de praktijk toegepast om de eerdergenoemde nadelen te ondervangen.

(28) Loonwaardespecialisten die tevens verantwoordelijk zijn voor de plaatsing van de werknemer komen wellicht tot andere loonwaarden.

Wat tevens kan meespelen is of degene die de loonwaardebepaling uitvoert ook verantwoordelijk is voor de eventuele plaatsing van de werknemer. Indien de loonwaardespecialist tevens verantwoordelijk is voor plaatsing van de werknemer kan er een spanningsveld ontstaan tussen enerzijds het willen plaatsen van de werknemer en anderzijds het vaststellen van een realistische loonwaardebepaling (en normfunctie). Doordat niet iedere loonwaardespecialist tegelijkertijd verantwoordelijk is voor de plaatsing kan dit een oorzaak zijn van variatie in loonwaardebepalingen. Op één loonwaardebedrijf na hebben alle bedrijven aangegeven dat dit een belangrijke bron van variatie is.

3.8 Berekening

Deze paragraaf gaat over stap 7 en 8 van de basismethodiek:

7. Vaststellen van de loonwaarde per taak;
8. Vaststellen totale loonwaarde arbeidsbeperkte werknemer.

Berekeningsformule basismethodiek

Volgens de basismethodiek wordt de loonwaarde per hoofdtak vastgesteld door het aandeel van de taak in het takenpakket te vermenigvuldigen met de prestatie per taak (als percentage van de norm) en het bijpassende normloon. Per taak is de berekening van de loonwaarde dus als volgt:

$T * K * I$ * aandeel taak in takenpakket * normloon.

Indien het om een samengestelde functie gaat, wordt het bij de specifieke taak passende normloon gebruikt. De totale loonwaarde wordt vervolgens berekend door de verschillende loonwaarden per hoofdtak bij elkaar op te tellen.

Bronnen van variatie

(29) Afwijking van de gebruikte berekeningsformule $T*K*I$

Twee loonwaardemethodieken hebben een rekenformule die afwijkt van de methodiek van de basismethodiek:

- Methodiek 6 splitst T op in twee elementen, namelijk inspanning (Insp.) en vaardigheden (V). De rekenformule wordt dan:
 $Insp * V * K * I$ * aandeel taak * normloon.
- Methodiek 4 onderscheidt naast T, K en I ook efficiëntie (E) en hanteert daarbij de volgende berekeningsformule: **$(T+K+E)*I$.**

Bij de laatste twee methodieken is het dus mogelijk dat deze bij vergelijkbare gevallen/casussen van loonwaardebepalingen tot verschillende uitkomsten zouden komen dan de overige loonwaardemethodieken. Overigens wordt door methodiek 6 aangegeven dat T vanaf heden niet meer opgesplitst zal worden in twee aparte elementen.

Methodiek 4 is ontwikkeld voordat de basismethodiek (met T, K en I) tot stand kwam en is daarna niet aangepast. Uit onderzoek van het AKC bleek dat de uitkomsten van methodiek 4 niet tot substantiële verschillen zouden moeten leiden ten opzichte van andere methodieken.

3.9 Kwaliteitsborging

De onderzochte loonwaardemethodieken hanteren diverse methoden van kwaliteitsborging:

- gebruik handboek als leidraad voor metingen;
- trainingen en (her)certificering;
- intervisiebijeenkomsten;
- tegenlezen en/of accorderen loonwaarderapportages door collega's of manager.

Gebruik handboek

Alle onderzochte loonwaardemethodieken maken gebruik van een handboek/naslagwerk waarin de werkwijze, de door de methodiek gehanteerde definities en een uitgebreide beschrijving van de te volgen stappen en protocollen bij de loonwaardebepaling staan beschreven.

Trainingen loonwaardespecialist

Bij alle onderzochte loonwaardemethodieken dient de uitvoerder eerst gedurende enkele dagen een trainingstraject te volgen. Deze trainingen worden afgesloten met een examen en certificering. Voor alle methodieken is een werk- en denkvermogen benodigd op hbo-niveau. Uitvoerders van methodiek 5 dienen arbeidsdeskundige te zijn en uitvoerders van methodiek 6 zijn in veel gevallen jobcoach.

Een belangrijk deel van de trainingen en certificering is gericht op het proces van het vaststellen van de juiste normfunctie en normen. Overigens geven loonwaardespecialisten aan dat ook voor gecertificeerde specialisten het bepalen van de normfunctie echter een van de meest uitdagende aspecten is van loonwaardebepalingen.

Bij alle onderzochte loonwaardemethodieken vinden periodieke intervisiebijeenkomsten en aanvullende opleidingen/trainingen plaats. Gedurende intervisiebijeenkomsten wordt onder meer casuïstiek van (lastige) loonwaardebepalingen in de praktijk besproken. Bij methodiek 2 worden tevens supervisiebijeenkomsten gehouden, waar specialisten van verschillende loonwaardemethodieken casuïstiek met elkaar behandelen. Het doel van de genoemde bijeenkomsten is onder meer om zoveel mogelijk uniformiteit te creëren bij de uitvoering van (lastige) metingen en de verschillen in uitkomsten tussen loonwaardespecialisten zoveel mogelijk te beperken. Tijdens opleidingen en trainingen worden eventueel nieuwe theorie en ontwikkelingen behandeld en wordt bestaande kennis op peil gehouden.

Tegenlezen loonwaarderapportages door collega's

Bij bepaalde loonwaardemethodieken worden alle loonwaarderapportages door collega's tegengelezen en/of door een manager geaccordeerd. Bij andere methodieken is hier geen sprake van. Onduidelijk is of loonwaarderapportages die zijn tegengelezen tot een andere (nauwkeurigere) uitkomst komen. De

tegenlezer/manager kan namelijk niet nagaan wat precies is gevraagd tijdens de loonwaardebepaling, hoe de meting precies is uitgevoerd en hoe dit alles is geïnterpreteerd. Wel kan de tegenlezer de loonwaardespecialist vragen om een nadere toelichting⁶ te geven op de gehanteerde normfunctie en normen of (meer) onderbouwing te geven van uitkomsten.

Bronnen van variatie

(30) Mate van verplichtstelling intervisiebijeenkomsten, trainingen, en minimaal aantal uit te voeren loonwaardebepalingen per jaar.

Loonwaardebedrijven geven aan dat het uitwisselen van ervaringen met loonwaardebepalingen door middel van intervisie en het volgen van (aanvullende) trainingen zorgt voor een vergroting van de uniformiteit van metingen binnen een methodiek. De uitkomsten kennen onderling minder variatie en men kiest bij gelijke gevallen vaker een gelijke manier van benaderen.

De mate waarin het bijwonen van intervisiebijeenkomsten, het volgen van trainingen en een minimaal aantal uit te voeren metingen per jaar verplicht wordt gesteld, verschilt per loonwaardemethodiek. Bij sommige methodieken wordt aanwezigheid verwacht tijdens intervisiebijeenkomsten en worden strikte eisen gesteld aan (her)certificering, terwijl bij andere methodieken minder sprake is van dergelijke verplichtingen. Bij loonwaardemethodieken 1, 2, 5 en 6 worden eisen gesteld aan het jaarlijkse aantal uit te voeren loonwaardebepalingen door specialisten.

(31) Tegenlezen en accorderen loonwaarderapportages ja/nee.

Bij een deel van de methodieken worden de loonwaarderapportages gecontroleerd en geaccordeerd door een collega of manager van de loonwaardespecialist. De ervaring leert dat er regelmatig rekenfouten worden gemaakt in de rapportages. Controle zorgt dus voor minder variatie in de uitkomsten van de loonwaardebepalingen.

Bij loonwaardemethodiek 6 wordt bovendien gelet op het door de manager ontdekte aantal fouten per loonwaardespecialist. Indien dit er te veel zijn, of indien de betrokken loonwaardespecialist onvoldoende loonwaardebepalingen per jaar heeft uitgevoerd, dient hij/zij opnieuw training te volgen en examens af te leggen.

(32) Beperkte onderbouwing in loonwaarderapportages brengt risico op variatie in loonwaardebepalingen met zich mee.

⁶ Een goede onderbouwing in de rapportage is tevens van belang om aan te geven hoe er gerekend is met de prestaties van de werknemer op de maximaal veertig procent van de functie die in bepaalde gevallen niet voorkomt in de normfunctie.

De mate waarin de scores op T, K en I in de loonwaarderapportages worden onderbouwd, loopt uiteen tussen de methodieken. Zo worden de scores op T, K en I bij methodiek 1 en 5 uitgebreid onderbouwd, terwijl bij de overige methodieken de onderbouwing minder uitgebreid is. Soms ontbreekt de onderbouwing geheel. Onduidelijk is echter of er een verband is tussen de mate waarin een loonwaardebepaling wordt onderbouwd in de rapportage en de nauwkeurigheid van de loonwaardebepaling.⁷

Beperkte onderbouwing maakt het proces van loonwaardebepalingen minder transparant. Hierdoor worden de mogelijkheden om de metingen achteraf te controleren beperkt. In die gevallen kan controle niet ingezet worden om variatie in de metingen te beperken.

3.10 Conclusie

We concluderen dat er in de praktijk veel bronnen van variatie in de uitkomsten van loonwaardebepalingen zijn. De methodieken zijn niet volledig “dichtgeregeld”, waardoor er in alle stappen van het proces discretionaire ruimte is voor loonwaardespecialisten. De wisselwerking tussen werkgever en loonwaardespecialist heeft grote invloed op de uitkomst van loonwaardemetingen. Daarbij kan ook de achtergrond van de loonwaardespecialist een rol spelen.

In de volgende situaties is het risico op variatie van de uitkomsten van loonwaardebepalingen extra groot:

- de normfunctie is niet in het bedrijf zelf aanwezig en er is weinig documentatie beschikbaar over de normfunctie en de normen;
- het gaat om een sterk aangepaste functie;
- de niet-reguliere setting van een SW-bedrijf;
- het betreft werk met niet-telbare producten of diensten;

Daarnaast zijn er ook risico's op verschillen tussen loonwaardemethodieken als gevolg van verschillen in de gebruikte vragenlijsten en doordat een deel van de methodieken anders te werk gaan dan de basismethodiek.

De loonwaardemethodieken maken (in verschillende mate) gebruik van procedures om de variatie van de uitkomsten van de loonwaardebepalingen tussen de loonwaardespecialisten te verkleinen. Het gaat hierbij met name om het gebruik van gespreksprotocollen en vragenlijsten, automatisering en kwaliteitsborging.

⁷ Wel geeft methodiek 5 aan hinder te ondervinden bij bezwaarzaken tegen loonwaardebepalingen met externe methodieken, indien deze onvoldoende zijn onderbouwd. Voor bezwaar dienen loonwaarderapporten ‘V.I.T.’ te zijn: Verifieerbaar, Inzichtelijk en Toetsbaar.

4 CASUSSEN VAN LOONWAARDEBEPALINGEN

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk illustreert de wijze waarop in de praktijk loonwaardebepalingen tot stand komen, aan de hand van casusbeschrijvingen. We maken in dit hoofdstuk gebruik van loonwaarderapportages die de methodieken ons hebben aangeleverd.¹

In elke paragraaf van dit hoofdstuk komt een functie aan bod die veel voorkomt in de praktijk van loonwaardebepalingen. Paragraaf 4.2 gaat over de functie groenmedewerker, paragraaf 4.3 over de functie productiemedewerker en paragraaf 4.4 over de functie medewerker schoonmaak. We hebben van elk van deze functies van vier of vijf loonwaardemethodieken een loonwaarderapportage ontvangen. Het gaat om functies waarbij het relatief gemakkelijk is om de loonwaarde te bepalen: de normfunctie is in het bedrijf aanwezig en het tempo is kwantificeerbaar.

In elke paragraaf beschrijven we eerst de verschillen in de wijze waarop in de praktijk de loonwaardebepalingen tot stand komen voor een vergelijkbare functie. Vervolgens zijn per functie twee casusbeschrijvingen opgenomen. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat er een flinke slag nodig is geweest van de loonwaarderapportages tot een inzichtelijke casusbeschrijvingen te komen.

4.2 Groenmedewerker

Van de functie 'medewerker groenvoorziening' hebben we vijf loonwaarderapportages bestudeerd. Het gaat hierbij om drie rapportages van medewerkers groenvoorziening en twee hoveniers.

4.2.1 Verschillenanalyse

Normfunctie

Bij vier van de vijf rapportages komen de taken van de te beoordelen werknemer volledig overeen met de taken van de vastgestelde normfunctie, die gewoon in het bedrijf aanwezig is. De normfunctie is medewerker groenvoorziening, dan wel hovenier.

In één geval voert de werknemer een van de taken van de normfunctie niet uit. Doordat deze taak 13,5 procent van de normfunctie uitmaakt, voert de betrokken werknemer meer dan 60 procent van de taken van de normfunctie uit en is hier volgens de basismethodiek sprake van een geschikte normfunctie.

¹ Het betreffen aangeleverde loonwaarderapportages van door Blik op Werk gevalideerde loonwaardemethodieken.

Tempo

De score van de te beoordelen werknemer op het tempo (T) wordt in alle rapportages berekend aan de hand van het vastgestelde tempo op de werkvloer ten opzichte van de normen. De norm per hoofdtak wordt bijvoorbeeld vastgesteld als een vast oppervlakte dat de betrokken werknemer per tijds-eenheid dient bij te houden. In de meeste rapportages worden de normen per hoofdtak en de per taak gemeten scores van de werknemer met beperking op vrij exacte wijze beschreven en gekwantificeerd.

Er zijn ook verschillen bij het bepalen van het tempo:

- Bij methodiek 4 wordt het tempo bepaald aan de hand van de score op de competentie 'werktempo'. Uit de rapportage blijkt niet hoe de score precies is bepaald. Wel wordt toegelicht dat het tempo afwijkt van de norm doordat de werknemer zich niet aan de vastgestelde werkwijze houdt.
- Methodiek 3 maakt een globale schatting van het tempo van de werknemer, aan de hand van hoe vlot (of moeizaam) het uitvoeren van de taken verloopt, hoe vaardig de werknemer is en of er klachten zijn naar aanleiding van het tempo.

Kwaliteit

De beoordeling van de kwaliteit van het geleverde werk wordt grotendeels gebaseerd op basis van input van de werkgever of de leidinggevende van de betrokken werknemer. In alle rapportages komt naar voren dat de betrokken werknemer fouten maakt. In twee gevallen herstelt de medewerker de fouten zelf en blijft de kwaliteit 100 procent. De tijdsbesteding aan het herstel van de fouten wordt in deze gevallen dan verwerkt in de score op het tempo. In de overige drie gevallen herstelt de werknemer de fouten niet zelf en valt de score op kwaliteit lager uit dan de norm.

Inzetbaarheid

In alle rapportages is sprake van extra benodigde instructietijd. Dit leidt doorgaans tot een verminderde inzetbaarheid. Alleen bij methodiek 1 is de instructietijd volledig doorberekend in het tempo, waardoor de inzetbaarheid alsnog 100 procent bedraagt. De betrokken werknemer krijgt in dit laatste geval wel extra begeleiding, maar omdat dit plaatsvindt tijdens het werk, kan de werknemer ondertussen (met een verlaagd tempo) doorwerken.

Additionele kosten

Bij vier van de vijf rapportages zijn additionele kosten opgenomen in de rapportage (echter bij één van deze vier zijn deze kosten niet gekwantificeerd). Het gaat hier in alle gevallen om structurele extra begeleidingskosten. In één geval gaat het ook om extra kosten vanwege uitval van de machine waarmee de werknemer werkt. In geen van de rapportages worden de additionele kosten verrekend in de uiteindelijk vastgestelde loonwaarde.

Berekening

Bij drie van de vijf loonwaarderapportages wordt gebruikgemaakt van de berekeningswijze die in de basismethodiek is opgenomen: $T * K * I * \text{aandeel taak} * \text{normloon}$. Methodiek 4 gebruikt een andere berekeningswijze, waarbij naast T, K en I ook de begrippen 'efficiëntie' en 'productiviteit' een rol spelen (zie casus 2).

Methodiek 6 splitst het element tempo op in inspanning (Insp.) en vaardigheden (V). De berekeningswijze wijkt daarmee beperkt af van de basismethodiek: $V * \text{Insp} * K * I * \text{aandeel taak} * \text{normloon}$.

Casus 1: hovenier

De betrokken werknemer is een jonge man met een Wajong-uitkering. Sinds 2016 is hij werkzaam als hovenier. Hij werkt vooral op vakantieparken. Hij werkt 5 dagen per week (37 uur) en heeft een contract van 6 maanden.

Als **normfunctie** wordt de functie van medewerker hovenier gebruikt, die uit vier hoofdtaken bestaat. De voor de meting gebruikte informatie is afkomstig van de werknemer en de werkgever (die daarover wordt geïnformeerd door de betrokken leidinggevende).

De **inzetbaarheid** wordt voor *alle* taken vastgesteld op 91,04 procent. In totaal heeft de werknemer ongeveer 40 minuten instructie per dag nodig. Daarnaast neemt hij iedere dag ongeveer 20 minuten extra pauze.

Taak 1: Schoffelen en aanharken

- Taak 1 maakt 78,38 procent van de werktijd uit.
- Het **tempo** wordt vastgesteld op één derde van het tempo van een reguliere medewerker met een gelijke functie (= 33%). Waar de werknemer 45 minuten bezig is met het schoffelen van een park, doet zijn collega dit in 15 minuten. Dit komt voornamelijk doordat de werknemer minder geconcentreerd is.
- De **kwaliteit** is in beginsel onvoldoende, maar de werknemer herstelt fouten wanneer hij hierop gewezen wordt. De kwaliteit wordt daarom vastgesteld op 100 procent.
- De loonwaarde van deze deeltaak komt daarmee neer op 23,55 procent.
 $T = 0,33$;
 $K = 1$;
 $I = 0,91$;
Aandeel taak = 0,78.
Loonwaarde = $T * K * I * \text{aandeel taak} = 0,33 * 1 * 0,91 * 0,78 = 0,2355$

Taak 2: grasmaaien

- Taak 2 maakt 13,51 procent van de werktijd uit.
- Het **tempo** wordt vastgesteld op 75 procent van de norm.
- De werknemer maait sommige grasdelen niet goed en moet dit na controle opnieuw doen. Omdat de werknemer zelf zijn fouten herstelt, komt de **kwaliteit** ook hier uit op 100 procent.
- De loonwaarde van taak 2 komt neer op 9,22 procent.
 $T = 0,75$
 $K = 1$
 $I = 0,91$
Aandeel taak = 0,1351
Loonwaarde = $T * K * I * \text{aandeel taak} = 0,75 * 1 * 0,91 * 0,1351 = 0,0922$

Taak 3: Snoeien

Snoeien wordt niet gedaan door de werknemer, doordat hij niet zorgvuldig omgaat met de machines en materiaal. Hier wordt geen loonwaarde voor berekend.

Taak 4: Opruimen en afwerken

- Taak 4 bestaat uit opruimen en afwerken en maakt 8,11 procent van de werktijd uit.
- Het **tempo** wordt vastgesteld op 33 procent. De medewerker is 30 minuten bezig met het opruimen van groenafval, waar een collega zonder arbeidsbeperking 10 minuten over doet.
- Fouten herstelt hij zelf. De **kwaliteit** wordt vastgesteld op 100 procent.
- De loonwaarde van taak 4 wordt vastgesteld op 2,44 procent.
T = 0,33
K = 1
I = 0,91
Aandeel taak = 0,0811
Loonwaarde = T * K * I * aandeel taak = 0,33 * 1 * 0,91 * 0,0811 = 2,44 procent.

Er wordt daarnaast € 166,53 berekend aan **additionele kosten** (begeleidingskosten). Deze kosten worden niet gecompenseerd in de loonwaarde.

Uitkomst en advies

- De totale loonwaarde wordt in de bestudeerde loonwaarderapportage vastgesteld op 37,36 procent, terwijl wij met de berekening op een loonwaarde van 35,21 procent komen: 23,55 + 9,22 + 2,44.²
- De arbeidsdeskundige concludeert dat de werknemer in aanmerking komt voor verlenging van loondispensatie. Wel wordt geadviseerd om jobcoaching in te zetten op gedrag en werknemersvaardigheden. Volgens de loonwaardespecialist kan het tempo verhoogd worden wanneer er wordt gecoacht op kwaliteit. Wat betreft de inzetbaarheid wordt echter verwacht dat de herhaalde instructie noodzakelijk blijft.

² Het is onduidelijk waardoor dit verschil van ruim 2 procentpunt wordt veroorzaakt: wellicht een rekenfout of een bepaalde manier van afronden.

Casus 2: medewerker groenvoorziening

De werknemer is een vrouw van middelbare leeftijd, werkzaam als medewerker groenvoorziening. Zij heeft een dienstverband van 29 uur per week. De loonwaarderapportage is gebaseerd op vooronderzoek en een bedrijfsbezoek.

Vooronderzoek

Voorafgaand aan de loonwaardemeting is een analyse gedaan van de match tussen het functioneren van de medewerker en de vereisten van de functie, aan de hand van tien competenties. Hieruit komt naar voren dat de werknemer niet beschikt over de voor de functie vereiste zelfstandigheid en het benodigde leervermogen. Ook sluiten de competenties van de werknemer op de vlakken nakomen van afspraken, nauwkeurigheid en het werktempo niet volledig aan bij de vereisten. De functie van de medewerker is aangepast aan haar mogelijkheden. Dit komt neer op aangepaste werktijden, langzamer mogen werken en een aangepast takenpakket.

Als **normfunctie** wordt de functie van medewerker groenvoorziening gebruikt. De functie bestaat uit beheer en onderhoud van openbare ruimten in opdracht van diverse gemeenten (onkruid verwijderen en het verwijderen van blad).

Het **tempo** van de werknemer wordt vastgesteld op 75 procent. De werknemer verwijdert meer onkruid dan benodigd is, waardoor ze te weinig tijd overhoudt om alle toegewezen gebieden te wieden.

De **efficiëntie (E)** van werken wordt vastgesteld op 37,5 procent; de werknemer heeft moeite om belangrijke en minder belangrijke taken te onderscheiden en vindt het lastig om logica aan te brengen in het werk.

De **kwaliteit** van het werk wordt vastgesteld op 70 procent. De werknemer houdt zich niet aan voorgeschreven werkwijzen en maakt onnodige fouten.

De **inzetbaarheid** van de werknemer wordt vastgesteld op 94,8 procent. De verlaagde inzetbaarheid wordt veroorzaakt door extra noodzakelijke instructie (2,9% minder inzetbaar) en werkbegeleiding (-1,5%). De extra begeleiding is vooral nodig voor de gemaakte fouten. Tevens heeft zij moeite met het aanbrengen van logica in het werk.

De **additionele kosten** worden vastgesteld op € 633,79 per maand. Hiervan is € 558,53 besteed aan werkaanpassingen (3 uur per week een stilstaande machine) en € 75,26 aan extra begeleiding door de werkgever (1,5 uur per week).

Uitkomst en advies

De berekeningswijze wijkt af van de basismethodiek. Voor de berekening van de loonwaarde worden de volgende stappen gevolgd:

- Berekening 'productiviteit' (P). Hiervoor worden eerst gewichten berekend voor T, E en K. Deze gewichten worden vastgesteld op 0,34 voor T, 0,30 voor E en 0,36 voor K.
 - Vervolgens worden de gemeten waarden van T, E en K vermenigvuldigd met deze gewichten:
 - $T = 0,75$; gewicht = 0,34; product = $0,75 * 0,34 = 0,255$
 - $E = 0,375$; gewicht = 0,30; product = $0,375 * 0,30 = 0,1125$
 - $K = 0,70$; gewicht = 0,36; product = $0,70 * 0,36 = 0,252$
 - De 'productiviteit' (P) is de som hiervan: $P = 0,255 + 0,1125 + 0,252 = 0,6195$
 - Loonwaarde = $P * I = 0,6195 * 0,948 = 0,587$
 - De loonwaarde wordt vastgesteld op 58,9 procent van het normloon.
-
- De loonwaardespecialist adviseert om de werknemer zes maanden jobcoaching te bieden. Daarnaast wordt geadviseerd om de werknemer intensiever in te werken, bijvoorbeeld door haar te koppelen aan een ervaren collega en tijdelijk extra controles uit te voeren. Ook moet meer worden ingezet op het vergroten van het leervermogen en de zelfstandigheid van de werknemer.

4.3 Productiemedewerker

Van de functie van 'productiemedewerker' hebben we vijf loonwaarde-rapportages bestudeerd. Het gaat om drie productiemedewerkers, één logistiek medewerker en één orderpicker.

4.3.1 Verschillenanalyse

Normfunctie

In de meeste rapportages komt het takenpakket van de te beoordelen werknemer overeen met dat van de normfunctie. Het gaat om de normfuncties productiemedewerker, orderpicker en om een instroomfunctie binnen de bedrijfsregeling. Bij de rapportage van methodiek 3 is de normfunctie niet beschreven.

Tempo

Er zijn verschillen tussen de methodieken in de berekeningswijze van het tempo:

- Alleen bij methodiek 1 wordt het tempo van de te beoordelen werknemer op kwantitatieve wijze vastgesteld (exacte telling van het aantal goederen per uur, afgezet tegen de norm).
- Bij methodiek 4 wordt het tempo bepaald aan de hand van de score op de competentie 'werktempo'. Een concrete onderbouwing ontbreekt.
- Bij methodieken 3 en 6 wordt het tempo kwalitatief onderbouwd met behulp van een globale schatting en door middel van een uitgebreide observatie, waarin wordt geconcludeerd dat de bewegingen van de werknemer trager zijn dan die van een collega zonder arbeidsbeperking.

Kwaliteit

Het vastgestelde kwaliteitsverschil loopt sterk uiteen per bestudeerde rapportage. In twee gevallen wordt de kwaliteit vastgesteld op 100 procent omdat er geen fouten worden gemaakt. In andere gevallen wordt wel kwaliteitsverlies in rekening gebracht, uiteenlopend van 0 tot 40 procent per deeltaak. Uit de rapportages wordt niet duidelijk waarop deze percentages zijn gebaseerd.

Inzetbaarheid

Bij alle rapportages wordt een verlies in inzetbaarheid berekend. Dit wordt afwisselend kwalitatief en kwantitatief onderbouwd. De kwantitatieve onderbouwing komt neer op een berekening waaruit blijkt hoe lang de werknemer niet productief is (doordat de werknemer instructie krijgt of doordat hij/zij tijd kwijt is aan andere activiteiten). De kwalitatieve onderbouwingen bestaan uit beschrijvingen van extra begeleidingsbehoefte of jobcoaching.

Additionele kosten

Bij drie van de vijf rapportages worden tevens additionele kosten besproken. Deze betreffen structurele kosten, eenmalige kosten of een combinatie van beide. Deze additionele kosten worden niet verrekend in de uiteindelijk vastgestelde loonwaarde.

Berekening

Bij drie van de vijf loonwaarderapportages wordt gebruikgemaakt van de berekeningswijze die in de basismethodiek is opgenomen: $T * K * I * \text{aandeel taak} * \text{normloon}$. Bij methodieken 4 en 6 wordt een andere methode gebruikt (zie ook paragraaf 4.1 Groenmedewerker).

Casus 3: orderpicker

De werknemer is een jonge man. Hij is 24 uur per week werkzaam als orderpicker. De functie komt neer op het wegen en inpakken van thee volgens een bestellijst.

Als **normfunctie** wordt de functie orderpicker gebruikt. De functie is opgedeeld naar één hoofdtaak (normtaak orderpicker) in de bestudeerde rapportage. Informatie over het functioneren van de werknemer is gebaseerd op een gesprek op de werklocatie, samen met de werkgever, de werknemer en een stagiaire die hetzelfde werk uitvoert. Daarnaast heeft de jobcoach zowel de stagiaire als de werknemer (apart van elkaar) geobserveerd tijdens hun werkzaamheden.

Het **tempo** wordt opgedeeld in inspanning en vaardigheid. De vaststelling van het tempo wijkt daarmee af van de basismethodiek.

- De waarde van inspanning wordt vastgesteld op 50 procent. Hier liggen motorische redenen en onvoldoende uithoudingsvermogen aan ten grondslag: de werknemer beweegt langzamer dan een collega zonder arbeidsbeperking. Daarnaast krijgt hij aan het einde van de dag last van zijn benen en heeft hij hierom een extra pauze nodig.
- De vaardigheid van de werknemer wordt op 90 procent vastgesteld. De verminderde vaardigheid komt met name door onvoldoende efficiënte bewegingen: de werknemer morst vaak bij het inpakken van thee. Omdat hij zijn werkplek dan moet schoonmaken, gaan gemiddeld zes minuten per uur verloren.
- Het tempo wordt vastgesteld op 45 procent ($0,90 * 0,50 = 0,45$).

De **kwaliteit** van het geleverde werk wordt vastgesteld op 100 procent. De werknemer wil geen fouten maken en werkt daardoor erg netjes.

De **inzetbaarheid** wordt vastgesteld op 80 procent, als gevolg van extra benodigde instructietijd. De werknemer krijgt iedere dag ongeveer 12 minuten aan extra instructie van een collega en is op dat moment niet productief (de extra instructietijd als aandeel van een werkdag komt neer op een dagelijks tijdsverlies van ongeveer 20%).

De **additionele kosten** van de werknemer worden op € 0,- vastgesteld.

Loonwaardeberekening

De basismethodiek van het AKC wordt gehanteerd ($T * K * I$). De loonwaarde komt neer op 36 procent van het normloon ($= 0,45 * 1 * 0,8$).

Casus 4: productiemedewerker

De werknemer is een dertiger, die 36 uur per week werkzaam is als productiemedewerker papier- en kartonwaren.

Vooronderzoek

Voorafgaand is de match tussen het functioneren en de functie-eisen geanalyseerd, aan de hand van tien competenties. De competenties van de werknemer sluiten niet volledig aan bij de eisen. De werknemer voldoet niet aan het vereiste werktempo en de benodigde nauwkeurigheid. Omdat binnen deze functie veel met machines wordt gewerkt die het werktempo bepalen, is het tempo echter niet de belangrijkste vereiste competentie. De werknemer heeft een goed gevoel voor arbeidsverhoudingen en komt afspraken na. Dit zijn wel kerncompetenties voor de functie. De functie van de medewerker is aangepast aan zijn mogelijkheden. 20 tot 50 procent van de kerntaken is aangepast en de werknemer mag in een lager tempo werken.

Als **normfunctie** wordt de functie van een productiemedewerker papier- en kartonwaren gehanteerd. De functie bestaat uit diverse taken, zoals het plakken van stickers op verpakkingen, productiefouten uitzoeken en het scheiden van producten.

Het **tempo** van de werknemer wordt vastgesteld op 60 procent, omdat de leidinggevende aangeeft dat hij bij de niet-machinegebonden taken ongeveer 40 procent trager werkt dan een reguliere werknemer.

De **efficiëntie** van werken wordt bepaald op 58,3 procent. De werknemer vindt het moeilijk om nieuw geleerde competenties ook toe te passen op andere situaties.

De **kwaliteit** van het werk wordt vastgesteld op 60 procent.

De **inzetbaarheid** van de werknemer is 90 procent. Dit komt door extra instructie (5% minder inzetbaar), extra werkbegeleiding (-4%) en het sociaal functioneren van de werknemer (-1%). De noodzaak voor extra begeleiding bestaat doordat de werknemer onnodige fouten maakt en hier vervolgens weinig van leert. Tevens heeft hij moeite met het aanbrengen van logica in het werk en voert hij het werk soms onzorgvuldig uit.

Additionele kosten als gevolg van extra begeleiding bedragen € 186,62 per maand.

Uitkomst en advies

De berekening wijkt af van de basismethodiek en bestaat uit de volgende stappen:

- Berekening van 'productiviteit' (P). Hiervoor worden eerst gewichten berekend voor T, E en K. Deze gewichten worden vastgesteld op 0,33 voor T, voor E 0,27 en 0,40 voor K.
- Vervolgens worden de gemeten waarden van T, E en K vermenigvuldigd met deze gewichten:
 - $T = 0,60$, gewicht = 0,33; product = $0,60 * 0,33 = 0,198$
 - $E = 0,583$, gewicht = 0,27; product = $0,583 * 0,27 = 0,157$
 - $K = 0,60$, gewicht = 0,40; product = $0,60 * 0,40 = 0,24$
- De 'productiviteit' is de som hiervan. $P = 0,198 + 0,157 + 0,24 = 0,595$
- Loonwaarde = $P * I = 0,595 * 0,9 = 0,536$
- De loonwaarde wordt vastgesteld op 53,6 procent van het normloon.

- De loonwaardespecialist adviseert om de werknemer te trainen op de nauwkeurigheid. Daarnaast is het advies om de functie zodanig aan te passen dat het beroep op de competenties stressbehouding en flexibiliteit minder groot wordt, omdat deze competenties moeilijk te trainen zijn.
- Een nieuw onderzoek wordt na een half jaar aangeraden. Dit omdat de werknemer over een heftruckcertificaat beschikt en de normfunctie zal veranderen wanneer de werkgever besluit om de werknemer op de heftruck in te zetten.

4.4 Medewerker schoonmaak

Van de functie medewerker schoonmaak hebben we vier loonwaarde-rapportages bestudeerd. In drie gevallen gaat het om een schoonmaakmedewerker en in één geval om een assistent facilitaire dienstverlening.

4.4.1 Verschillenanalyse

Normfunctie

In twee van de vier rapportages komen de taken van de werknemer volledig overeen met de gestelde normfunctie. Bij methodiek 3 gaat het om een aangepaste functie, waarbij voor de twee taken die de werknemer uitvoert een normfunctie is samengesteld op basis van een reguliere medewerker in hetzelfde team. Bij methodiek 2 wordt niet geheel duidelijk in hoeverre de genoemde taken overeenkomen met de normfunctie.

Tempo

De norm voor het tempo is in enkele rapportages vastgesteld aan de hand van het precieze aantal minuten dat een reguliere werknemer doet over het schoonmaken van een bepaalde plek. Wanneer uit de meting blijkt dat de te beoordelen werknemer langer over bepaalde werkzaamheden doet, wordt er een verlies in tempo in rekening gebracht. In andere rapportages wordt het tempo echter bepaald aan de hand van een globalere schatting van de werkgever.

Kwaliteit

De kwaliteit wordt bij drie van de vier rapportages vastgesteld op 100 procent. De werknemers maken in die gevallen wel degelijk fouten, maar de tijd die wordt gestoken in het herstel van fouten, wordt verrekend in het tempo. De door methodiek 2 beoordeelde werknemer heeft een auditieve beperking die het contact met anderen moeilijker maakt. In de rapportage is aangegeven dat hierdoor kwaliteitsverlies ontstaat.

Inzetbaarheid

Bij twee van de vier rapportages is een verminderde inzetbaarheid vastgesteld. Dit heeft in beide gevallen te maken met extra begeleiding. In één van deze rapportages wordt dit kwalitatief onderbouwd (op basis van de observatie van de werkgever), terwijl in de andere rapportage de onderbouwing kwantitatief is (op basis van een berekening van de verloren tijd naar aanleiding van extra instructie). Bij de andere twee rapportages is de inzetbaarheid van de werknemer vastgesteld op 100 procent. Bij één van deze twee wordt niet beschreven waar dit percentage op is gebaseerd. In het andere geval wordt uitgelegd dat de werknemer betrouwbaar is en zij niet minder aanwezig is dan een reguliere werknemer zonder arbeidsbeperking.

Additionele kosten

Bij twee van de vier rapportages is sprake van additionele kosten. In beide gevallen gaat het om (structurele) extra begeleidingstijd. Deze additionele kosten worden niet verrekend in de loonwaarde. Bij de andere twee rapportages worden additionele kosten niet besproken.

Berekening

In elk van de vier rapportages is de belangrijkste reden voor de verminderde loonwaarde het lagere werktempo. Drie loonwaarderapportages maken gebruik van de berekeningswijze die in de basismethodiek is opgenomen: $T * K * I * \text{aandeel taak} * \text{normloon}$. Bij methodiek 6 wordt het tempo opgesplitst in inspanning en vaardigheden.

Casus 5: schoonmaker

Een man werkt als schoonmaker in een school. Zijn werkgever is tevreden over zijn functioneren en wil hem een contract aanbieden. Omdat hij door zijn beperkingen onder de doelgroep van de Participatiewet valt, wordt een loonwaardebepaling uitgevoerd ter bepaling van de hoogte van het recht op loonkostensubsidie.

Werkzaamheden

De werknemer voert 10 uur per week eenvoudige schoonmaakwerkzaamheden uit. Hij maakt de verkeersruimte (70% van de tijd) en het schoolplein van de school schoon (30% van de tijd). Hij krijgt ondersteuning van een coördinator en een rayonmanager. De loonwaardebepaling is gebaseerd op een telefonisch gesprek met de betrokken klantmanager. Uit het loonwaarderapport blijkt niet precies hoe tot de vastgestelde prestaties op T, K en I is gekomen.

Als **normfunctie** is gekozen voor de functie van een medewerkster uit het schoonmaakteam van de regiomanager.

Het **tempo** van de betrokken werknemer ligt volgens de werkgever voor beide taken op 50 procent ten opzichte van de normfunctie. De werknemer heeft namelijk bij het aanleren van nieuwe werkzaamheden meer tijd nodig. Ook mist de werknemer bepaalde inzichten: hij houdt zich bijvoorbeeld strikt aan zijn schema, waardoor hij soms tijd verdoet aan het schoonmaken van iets wat nog schoon is.

De **kwaliteit** wordt voor beide deeltaken vastgesteld op 100 procent. Hij voert de aangeleerde taken goed uit.

De **inzetbaarheid** van de werknemer is 87,5 procent. De inzetbaarheid is lager doordat hij moeite heeft met het aanpassen van zijn werkzaamheden aan de situatie. Hierdoor heeft hij dagelijks aansturing nodig en is op die momenten niet productief.

Additionele kosten worden in deze rapportage niet meegenomen.

Uitkomst en advies

De berekeningswijze van loonwaarde volgt die van de basismethodiek ($T * K * I$).

- Voor het schoonmaken van de verkeersruimte komt de werknemer uit op een deelprestatie van 30,6 procent: $0,70 * 0,50 * 1 * 0,875 = 0,306$
- De deelprestatie voor het schoonmaken van het schoolplein is 13,1 procent: $0,30 * 0,50 * 1 * 0,875 = 13,1$.
- Dit komt neer op een loonwaarde van 44 procent van het normloon: $0,131 + 0,306 = 0,438$
- De loonwaardespecialist concludeert dat de plaatsing passend is, omdat het takenpakket door de werkgever is aangepast aan zijn mogelijkheden. Hierdoor kan de werknemer het maximale bereiken en meedoen naar vermogen. Daarnaast wordt geconcludeerd dat er op de huidige werkplek voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn met het oog op een beter arbeidsmarktperspectief.

Casus 6: assistent facilitaire dienstverlening

De werknemer is een jonge vrouw die vanuit de Participatiewet werkzaam is als assistent facilitaire dienstverlening op een school. Ze heeft een contract van 16 uur per week. Haar functie bestaat uit het reinigen van klaslokalen en het schoonmaken van vloeren, gangen, trappen en wc's. Ook zijn er jaarlijks terugkerende schoonmaakwerkzaamheden.

De onderstaande informatie is gebaseerd op ingevulde vragenlijsten door de werkgever en werknemer. De informatie is op juistheid en actualiteit gecontroleerd door de loonwaardespecialist, in overleg met de werkgever en de werknemer.

Als **normfunctie** wordt de functie van schoonmaker genomen. De normfunctie is opgedeeld in één taak: schoonmaakwerkzaamheden.

Volgens de norm moet een klaslokaal in gemiddeld 6,18 minuten schoongemaakt worden. De werknemer is echter 18 minuten bezig met het schoonmaken van een lokaal. Haar **tempo** wordt daarom afgerond op 33 procent ($6,18 / 18 = 0,34$). Ze was vooral in het begin veel bezig met het contact met haar collega en heeft veel uitleg nodig tijdens het werken, waardoor haar tempo lager lag.

De **kwaliteit** van het werk wordt bepaald op 100 procent. Hoewel de kwaliteit in eerste instantie onvoldoende is, corrigeert zij haar fouten zelf en wordt dus geen verlies geleden op de kwaliteit.

De **inzetbaarheid** wordt vastgesteld op 100 procent.

Additionele kosten worden niet meegenomen.

Loonwaardeberekening

De loonwaardeberekening volgt de basismethodiek en is een vermenigvuldiging van het tempo (33%), kwaliteit (100%) en de inzetbaarheid (100%). De loonwaarde komt daarmee neer op 33 procent van de norm ($0,33 * 1 * 1 = 0,33$).

Ontwikkelpotentieel

Naast het in kaart brengen van de prestaties op T, K en I wordt het ontwikkelpotentieel gemeten, op basis van drie dimensies (leervermogen, initiatief nemen en verantwoordelijkheid nemen).

- Op leervermogen scoort de werknemer laag. Ze is weinig vindingrijk en praktisch, en scoort gematigd op sociaal wenselijkheid.
- Ook op initiatief nemen scoort ze laag. Ze is niet actief en is niet zelfverzekerd.
- Op verantwoordelijkheid nemen scoort ze gemiddeld. Ze werkt niet planmatig, maar is wel redelijk betrouwbaar, besluitvaardig en accuraat.
- Het ontwikkelpotentieel is daarmee gesteld op gemiddeld; de werknemer heeft het potentieel zich te ontwikkelen op het werk, omdat zij waarschijnlijk wel invloed uit zal oefenen op gebeurtenissen en zelf ook de verantwoordelijkheid neemt om zich te ontwikkelen, maar daarentegen niet graag nieuwe taken leert.

4.5 Conclusie

Uit de bestudeerde loonwaarderapportages komt een beeld naar voren van grote verschillen in de praktijk van loonwaardebepaling. Ondanks de gemeenschappelijke basis van de basismethodiek, zien we grote verschillen in de terminologie, werkwijze, berekening en het karakter van de uitkomsten.

Daarnaast zijn de loonwaarderapportages vaak moeilijk leesbaar voor lezers die niet zijn ingewijd in de werking en terminologie van loonwaardebepalingen. Ook is vaak niet duidelijk hoe de taakurenanalyse is uitgevoerd, hoe de keuze

van de normfunctie tot stand is gekomen, hoe de normen zijn vastgesteld en/of op basis waarvan T, K en I zijn vastgesteld. Ook de berekening is regelmatig niet goed te volgen. Wij concluderen daarom dat er grote verschillen zijn in de volledigheid van de loonwaarderapportages en de onderbouwing van de loonwaardebepalingen daarin.

5 CONCLUSIES

5.1 Inleiding

In Nederland is gekozen voor een systeem waarin meerdere methodieken voor het bepalen van de loonwaarde van werknemers met een arbeidsbeperking naast elkaar bestaan. Er is dus niet één landelijke uniforme methodiek.

Wel is er een door het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC) ontworpen basismethodiek waarin definities van begrippen zijn opgenomen en globale stappen zijn beschreven die als uitgangspunten dienen bij loonwaardebepalingen. Deze basismethodiek heeft als doel eraan bij te dragen dat de verschillende loonwaardemethodieken in een zelfde situatie tot dezelfde loonwaarde komen. Alle methodieken maken gebruik van de basismethodiek. Verschillende methodieken kennen echter afwijkingen van en aanvullingen op de basismethodiek.

Daarnaast moet ook de door Stichting Blik op Werk uitgevoerde validatie van loonwaardemethodieken bijdragen aan de validiteit en de nauwkeurigheid van de verschillende methodieken. In de validatie wordt het toepassen van de basismethodiek door de betrokken loonwaardespecialisten getoetst. De validatie van methodieken is voor een bepaalde termijn geldig (een of twee jaar). Na aflopen van deze termijn dient een hervalidatie plaats te vinden.

Begin 2017 zijn er nog zes gevalideerde methodieken, die ieder door één of meer arbeidsmarktregio's zijn ingeschakeld. Twee loonwaardemethodieken hebben samen een marktaandeel van 75 procent onder de arbeidsmarktregio's.

Uit dit onderzoek blijkt dat er in de praktijk aanzienlijke verschillen zijn tussen de loonwaardemethodieken. Wij hebben in de praktijk een groot aantal "bronnen van variatie" geïdentificeerd in de verschillende fasen van het proces van loonwaardebepaling. Deze bronnen van variatie brengen het risico met zich mee dat een zelfde casus tot verschillen in de uitkomst van de loonwaardebepaling leidt. In welke mate deze verschillen in de praktijk optreden en hoe groot de verschillen zijn, hebben we in dit onderzoek niet vast kunnen stellen. Daarvoor is een ander soort onderzoek nodig. Dit komt in het volgende hoofdstuk aan bod.

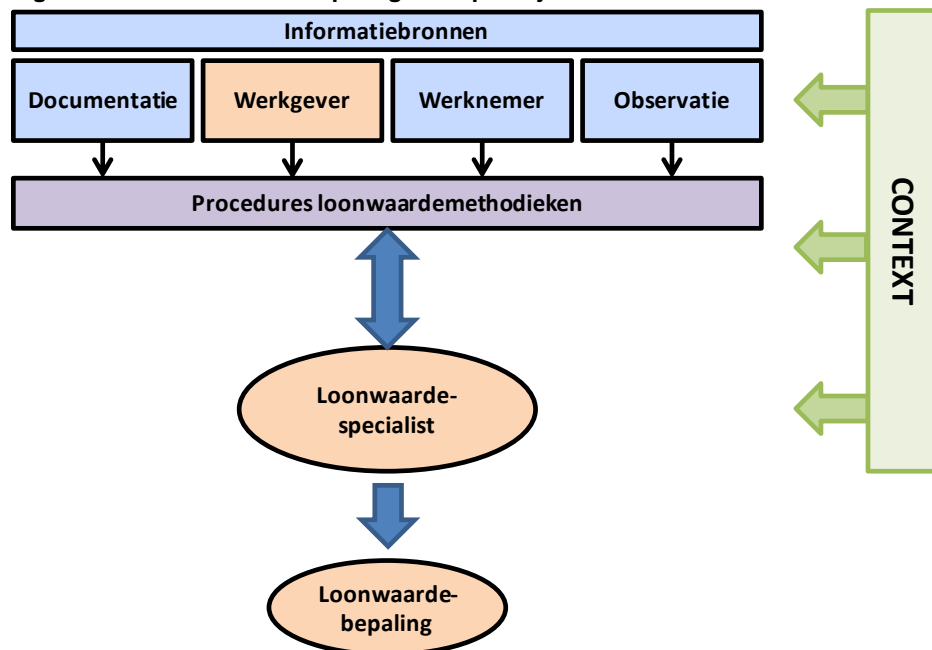
De hoofdconclusie van dit onderzoek is dat er in de praktijk veel bronnen zijn die voor variatie kunnen zorgen in de uitkomsten van loonwaardebepalingen in een zelfde of vergelijkbare situatie. Dit kan leiden tot verschillen in uitkomsten tussen methodieken en in uitkomsten tussen loonwaardespecialisten van dezelfde methodiek.

In dit concluderende hoofdstuk beschrijven we eerst het proces van loonwaardebepaling in de praktijk (5.2). Aan de hand van de in hoofdstuk 3 gehanteerde nummering (1 tot en met 32) voor bronnen van variatie gaan we vervolgens in op vier soorten bronnen van variatie in de uitkomsten van loonwaardebepalingen: de beschikbaarheid van informatie (5.3) de keuzes met betrekking tot observaties (5.4), de procedures van de methodieken (5.5) en de loonwaardespecialisten zelf (5.6). Daarna gaan we in op de invloed van achtereenvolgens de context (5.7) en de validatie (5.8) op de uitkomsten van de loonwaarde. Dit hoofdstuk eindigt met een besluit.

5.2 Proces van loonwaardebepaling

De onderstaande figuur geeft een schematische weergave van het proces van loonwaardebepaling in de praktijk.

Figuur 5.1 Loonwaardebepaling in de praktijk



De kern van het bepalen van de loonwaarde van een werknemer met een beperking is het verzamelen van informatie op basis waarvan de loonwaarde-specialist de loonwaarde vaststelt. De loonwaardemethodieken maken gebruik van verschillende procedures en instrumenten waarmee de loonwaarde-specialisten de benodigde informatie verzamelen en interpreteren.

Informatiebronnen

In de praktijk van loonwaardebepaling onderscheiden wij vier informatiebronnen:

1. Documentatie met functiebeschrijvingen, afkomstig van de werkgever, uit een cao of elders.
2. De werkgever, die is voor alle loonwaardemethodieken de belangrijkste informatiebron is.
3. De werknemer, die meestal een minder belangrijke informatiebron is. Daarbij is in voorkomende gevallen de jobcoach vaak een belangrijkere informatiebron.
4. Observaties op de werkplek, waarvan alle methodieken gebruikmaken om informatie te verzamelen.

Procedures van methodieken

Alle methodieken maken gebruik van procedures en instrumenten om de informatie te verzamelen:

- Voor het benutten van informatie uit documentatie gaat het vooral om het toegankelijk maken van verschillende geschikte bronnen en de volgorde waarin die bronnen geraadpleegd worden.
- Ten aanzien van de werkgever wordt er gebruikgemaakt van gespreksprotocollen en vragenlijsten. Dit zijn vragenlijsten om feitelijke informatie op te vragen en vragenlijsten om informatie over de competenties van de werknemer te verzamelen.
- Ten aanzien van de werknemer worden ook gespreksprotocollen en vragenlijsten over competenties gebruikt.
- Voor het verkrijgen van informatie uit observaties zijn de procedures van de methodieken het meest uitgewerkt. Deels zijn deze procedures afkomstig uit de basismethodiek, deels maken loonwaardemethodieken gebruik van aanvullende en/of afwijkende procedures, waarmee zij zich van elkaar en van de basismethodiek onderscheiden.

De loonwaardespecialist

Ondanks deze procedures en instrumenten heeft de loonwaardespecialist bij alle op dit moment in de praktijk gebruikte methodieken een doorslaggevende rol. In alle stappen van het proces is discretionaire ruimte voor loonwaardespecialisten. Daarbij heeft de wisselwerking tussen werkgever en loonwaardespecialist grote invloed op de uitkomst van loonwaardemetingen. De methodiek 8 is daarentegen bijna volledig gebaseerd op het gebruik van gestandaardiseerde vragenlijsten voor de werkgever en werknemer, waardoor de rol van de loonwaardespecialist zeer beperkt is. Deze methodiek is echter niet door Stichting Blik op Werk gevalideerd en wordt niet door arbeidsmarktregio's gebruikt¹.

Zoals gezegd is onze hoofdconclusie dat er in de praktijk veel bronnen van variatie in de uitkomsten van loonwaardebepalingen zijn. Gerelateerd aan de figuur 5.1 onderscheiden wij vier soorten bronnen van variatie:

1. beschikbaarheid en kwaliteit van informatie (documenten en werkgever);

¹ Methodiek 8 heeft zelf de verschillende onderdelen van de methodiek gevalideerd. Zie hiervoor hoofdstuk 2.

2. de keuzes met betrekking tot de observaties;
3. de procedures/werkwijzen van de methodieken;
4. de loonwaardespecialist.

(1) Algemeen gesteld is de benodigde informatie vaak niet volledig en precies. Interpretatie van de informatie is nodig om de loonwaarde te kunnen vaststellen. De procedures die de methodieken gebruiken, laten veel ruimte aan de loonwaardespecialist en daardoor heeft de loonwaardespecialist grote invloed op de uitkomsten van de loonwaardebepaling.

5.3 Bronnen van variatie: beschikbaarheid informatie

Voor een loonwaardebepaling is informatie nodig over:

- De taken van de arbeidsbeperkte werknemer en het aandeel van die taken in het takenpakket.
- Informatie over functies in het bedrijf of in de sector of daar buiten om bij het takenpakket van de arbeidsbeperkte werknemer een passende normfunctie te kunnen vinden.
- De taken van de normfunctie en tijdsbesteding van de taken.
- De normen voor T, K en I per taak van de normfunctie.
- Het normloon.
- De prestaties van de werknemer met beperking in termen van T, K en I en de randvoorwaarden waaronder de gemeten prestaties realistisch zijn.

Belangrijke bronnen van variatie zijn enerzijds de beschikbaarheid en de kwaliteit van documentatie met informatie over de normfunctie (4), over de normen (15) en over het normloon (9). Anderzijds vormen de mate waarin de werkgever voldoende informatie aandraagt over de normfunctie (7) en de normen (13) en de kwaliteit van deze informatie bronnen van variatie.

Hoeveel en welke informatie beschikbaar is, verschilt per bedrijf en per sector. Daarnaast speelt hierbij de werkwijze van de methodieken bij het verzamelen van de informatie een rol, waaronder het gebruik van vragenlijsten (zie paragraaf 5.5). Belangrijk is ook de wisselwerking tussen werkgever en loonwaardespecialist. Welke informatie draagt de werkgever aan? Hoeveel tijd kunnen werkgever en loonwaardespecialist steken in het verzamelen van de informatie? Tot slot is ook van groot belang in hoeverre de loonwaardespecialist doorvraagt. Deze wisselwerking tussen werkgever en loonwaardespecialist is in alle stappen van de procedure een bron van variatie. Hierbij speelt de kennis en ervaring van de loonwaardespecialist een belangrijke rol.

- (2) Een belangrijke bron van variatie is de wisselwerking tussen de werkgever en de loonwaardespecialist bij:
- het schatten van de aandelen van de taken in het takenpakket (2);
 - het kiezen van de normfunctie (8);
 - het vaststellen van de normen (17);
 - het vaststellen van de prestaties van de werknemer met beperking (T, K en I) (19+26)

5.4 Bronnen van variatie: keuzes bij observaties

Voor welke onderdelen van de loonwaardebepaling de loonwaardespecialist gebruikmaakt van observatie op de werkplek is afhankelijk van de beschikbare informatie (zie hierboven), de overtuigingskracht van de werkgever met betrekking tot de aangeleverde informatie over het functioneren van de betrokken werknemer en de tijd die de loonwaardespecialist beschikbaar heeft en de afweging van de loonwaardespecialist wat in zijn ogen de beste uitkomst geeft.

Observaties kunnen voor verschillende onderdelen van de loonwaardebepaling ingezet worden. De loonwaardespecialist heeft over het algemeen de mogelijkheid af te zien van een observatie. Dit zorgt voor bronnen van variatie bij de volgende onderdelen:

- het vaststellen van de taken van de arbeidsbeperkte werknemer en het bepalen van de aandelen van die taken in het takenpakket (1);
- het bepalen van de aandelen van de taken in het takenpakket van de normfunctie (3);
- om de normen (van de normfunctie) vast te stellen en/of op juistheid te controleren (16);
- om de prestaties van de werknemer met beperking in termen van T, K en I vast te stellen (25).

- (3) De afweging van de loonwaardespecialist om al dan niet observaties in te zetten, de invulling van de observatie (schatten of meten) en het gewicht dat de observatie krijgt in de loonwaardebepaling zijn belangrijke bronnen van variatie.

Voor het vaststellen van de prestaties (T, K en I) wordt meestal een observatie ingezet. Bij de overige bepalingen (vaststellen normfunctie, normen, aandelen taken in takenpakket) gebeurt dit aanzienlijk minder vaak en wordt meer gebruikgemaakt van documentatie en/of informatie van de werkgever. Zoals gezegd is deze informatie niet altijd heel nauwkeurig. Dit leidt tot de onderstaande conclusie:

- (4) Het meten van de prestaties van de werknemer met een beperking (T, K en I) gebeurt in de praktijk vaak preciezer dan het vaststellen van de normen van de normfunctie en het bepalen van de aandelen van de taken in het takenpakket van de werknemer met beperking en in het takenpakket van de normfunctie.

Bij een observatie kan gebruikgemaakt worden van exacte metingen/tellingen, schattingen of een combinatie van beide. Schattingen lijken vaker voor te komen, deels omdat metingen/tellingen lang niet altijd mogelijk zijn gezien het karakter van het werk (niet telbaar) en deels omdat loonwaardespecialisten niet te veel willen leunen op een momentopname. Bij schattingen wordt naast observatie ook gebruik gemaakt van additioneel vergaarde informatie over de voorwaarden waaronder de werknemer goed kan functioneren in relatie tot de feitelijke context op de werkvloer (zoals bijvoorbeeld pieken in de werkdruk).

(5) Het (methodisch) schatten van T, K en I is volgens de loonwaardespecialisten vaak beter dan alleen meten. Alleen meten, wanneer mogelijk, wordt gezien als te veel een momentopname.

5.5 Bronnen van variatie: procedures van methodieken

(6) In alle methodieken zit ruimte die kan leiden tot variatie in uitkomsten van loonwaardebepalingen, zowel binnen als tussen methodieken.

Standaardisering en het gebruik van vaste procedures en instrumenten verkleint de discretionaire ruimte van de loonwaardespecialist en zorgt daarmee waarschijnlijk voor minder variatie in de uitkomsten. Met andere woorden: wanneer twee loonwaardespecialisten met dezelfde methodiek voor dezelfde casus de loonwaarde bepalen, zorgen vaste procedures en instrumenten voor verkleining van het risico op verschillende uitkomsten.

Aan de andere kant kan standaardisering juist zorgen voor verschillen tussen de methodieken, tenzij methodieken gebruikmaken van dezelfde procedures.

In z'n algemeenheid zijn er tussen de processtappen grote verschillen in de mate waarin procedures gebruikt worden. Voor het meten van de prestaties van de werknemer met beperking in termen van T, K en I spelen procedures en instrumenten de grootste rol.

Verschillen tussen methodieken

In de praktijk zijn er behoorlijke verschillen in de procedures van de verschillende methodieken. Dit brengt dus risico's met zich mee op verschillen in de uitkomsten van loonwaardebepalingen **tussen** methodieken:

- het al dan niet gebruiken van vragenlijsten om competenties te meten en de verschillen tussen de vragenlijsten van verschillende methodieken (operationalisering c.q. validiteit) (21);
- verschillen in de operationalisering van T, K en I (22);
- afwijking van de gebruikte berekeningsformule $T \cdot K \cdot I$ (29);
- verschillen in de afbakening van T, K en I (23);
- verschillen in interpretatie hoe met WML-schalen in cao's omgegaan wordt (11).

De laatste vier bullets (bronnen 22, 29, 23 en 11) zijn voorbeelden van afwijkingen van de basismethodiek.

(7) Met betrekking tot de procedures en de instrumenten die loonwaardemethodieken gebruiken, zijn er twee belangrijke bronnen van variatie die zorgen voor verschillen in de uitkomsten van de loonwaardebepalingen: verschillen in de gebruikte vragenlijsten en afwijkingen van de basismethodiek.

Verschillen tussen loonwaardespecialisten

Bepaalde procedures/werkwijzen kunnen de variatie tussen loonwaardespecialisten binnen methodieken verkleinen:

- het gebruik van vragenlijsten (20)
- wel of geen automatisering van de berekening (rekenfouten) (10)
- intervisiebijeenkomsten, trainingen, en minimaal aantal uit te voeren loonwaardebepalingen per jaar (30)
- (standaard) tegenlezen loonwaarderapportages (31)
- (standaard) transparante onderbouwing in loonwaarderapportages (32)

De laatste drie bullets (30, 31 en 32) zijn onderdeel van de kwaliteitsborging van de methodieken.

(8) De loonwaardemethodieken maken (in verschillende mate) gebruik van de volgende procedures om de variatie van de uitkomsten van de loonwaardebepalingen tussen de loonwaardespecialisten te verkleinen: het gebruik van gespreksprotocollen en vragenlijsten, automatisering en kwaliteitsborging.

5.6 Bronnen van variatie: de rol van de loonwaardespecialist

Volgens het Besluit Loonkostensubsidie Participatiewet moeten loonwaardebepalingen uitgevoerd worden onder verantwoordelijkheid van een deskundige, op de werkplek, met inbreng van de werkgever en op basis van een beschreven objectieve methode.

In de Werkkamer is aanvullend afgesproken dat de loonwaardebepaling zo veel mogelijk onafhankelijk van de loonwaardespecialist plaatsvindt; verschillende methodieken moeten bij dezelfde casus gelijke uitkomsten hebben.

In de praktijk heeft de loonwaardespecialist grote invloed op de uitkomst van de loonwaardebepaling². Dit komt doordat:

- de benodigde informatie vaak niet volledig en niet precies is;
- de werkgever een belangrijke informant is;
- de methodieken veel discretionaire ruimte aan de loonwaardespecialist laten.

² Overigens is bij methodiek 8 meer sprake van onafhankelijkheid van de loonwaardespecialist. Deze methodiek ligt in dit kader wellicht dicht bij de wens van de Werkkamer.

(9) In alle methodieken die door één of meer arbeidsregio's worden gebruikt, heeft de loonwaardespecialist een doorslaggevende rol bij het bepalen van de loonwaarde.

Alle methodieken maken gebruik van onder meer trainingen en intervisie-bijeenkomsten om de verschillen in de werkwijze van loonwaardespecialisten te verkleinen.

Additionele kosten

In de basismethodiek is opgenomen dat additionele kosten buiten de loonwaardebepaling moeten blijven. Alle loonwaardespecialisten die wij gesproken hebben, zeggen dat dit in de praktijk ook gebeurt.

(10) Er zijn geen aanwijzingen dat aanvullende kosten invloed hebben op de loonwaarde (24).

Andere verantwoordelijkheden van loonwaardespecialist

Het gevolg van de centrale rol van de loonwaardespecialist bij het bepalen van de loonwaarde is dat eventuele andere verantwoordelijkheden van de loonwaardespecialist mogelijk invloed heeft op de uitkomst van de loonwaardebepalingen.

Wij hebben alle bronnen van variatie voorgelegd aan vertegenwoordigers van de loonwaardemethodieken met de vraag een top 10 samen te stellen van de meest relevante bronnen van variatie. Bij zes van de zeven methodieken was in deze top 10 opgenomen dat loonwaardespecialisten die tevens verantwoordelijk zijn voor de plaatsing van de werknemer wellicht tot andere loonwaarden zouden komen. Bij drie van de zeven methodieken was in de top 10 opgenomen dat loonwaardespecialisten die ook begeleider zijn van de werknemer tot andere loonwaarden zouden kunnen komen.

(11) Andere verantwoordelijkheden van loonwaardespecialisten zijn één van de belangrijkste bronnen van variatie in de uitkomsten van loonwaardebepalingen:

- Loonwaardespecialisten die tevens verantwoordelijk zijn voor de plaatsing van de werknemer komen wellicht tot andere loonwaarden. Er kan hierbij een spanningsveld optreden tussen enerzijds het willen plaatsen van de werknemer en anderzijds het uitvoeren van een objectieve loonwaardebepaling (28).
- Loonwaardespecialisten die tevens begeleider zijn van de werknemer weten meer over de werknemer en komen daardoor wellicht tot andere loonwaarden dan loonwaardespecialisten die de werknemer niet kennen (27).

Inzichtelijkheid loonwaarderapportages

In hoofdstuk 4 hebben we geconstateerd dat de loonwaarderapportages niet altijd even inzichtelijk zijn. Vaak is niet duidelijk hoe de taakurenanalyse is uitgevoerd, hoe de keuze van de normfunctie tot stand gekomen is, hoe de normen zijn vastgesteld en op basis waarvan T, K en I zijn vastgesteld. Ook de berekening is regelmatig niet goed te volgen.

(12) Er zijn grote verschillen in de volledigheid van de loonwaarderapportages en onderbouwing van de loonwaardebepalingen daarin. Hierdoor is het voor werkgevers en werknemers vaak niet duidelijk hoe de loonwaardespecialist tot de loonwaarde is gekomen.

5.7 De invloed van de context

In de voorgaande paragrafen hebben we vastgesteld dat er in de praktijk veel bronnen zijn die voor variatie in de uitkomsten van de loonwaardebepalingen kunnen zorgen. De specifieke situatie van de functie, het bedrijf, de werkgever en de werknemer bepaalt vervolgens hoe groot het risico op variatie is.

(13) De precisie van de loonwaardebepaling is sterk afhankelijk van de context: de functie, het bedrijf, de houding van de werkgever, de beschikbare informatie en de werknemer.

In de volgende situaties is het risico op variatie van de uitkomsten van loonwaardebepalingen extra groot:

- de normfunctie is niet in het bedrijf zelf aanwezig en er is weinig documentatie beschikbaar over de normfunctie en de normen;
- het gaat om een sterk aangepaste functie;
- de niet-reguliere setting van een SW-bedrijf;
- het betreft werk met niet-telbare producten of diensten.

Het risico op variatie is in deze situatie vooral zo groot omdat strakke procedures ontbreken.

(14) Van de stappen van de basismethodiek is het risico op variatie het grootst bij het vaststellen van de normfunctie en de normen:

- Indien geen normfunctie in bedrijf: geen strakke procedures om normfunctie vast te stellen (5).
- Indien sterk aangepaste functie: geen strakke procedures om normfunctie vast te stellen (6).

5.8 Validatie

Het evalueren van de validatie is geen onderdeel geweest van dit onderzoek. De conclusie dat er in de praktijk veel bronnen zijn die voor variatie kunnen zorgen in de uitkomsten van loonwaardebepalingen, roept de vraag op in hoeverre de validatie van de methodieken het risico op variatie in de praktijk verkleint.

De validatie van de methodieken is gericht op het toepassen van de basismethodiek in op papier beschreven praktijkcasussen door een select groepje

loonwaardespecialisten, waarbij een door experts ontwikkelde gouden standaard als norm geldt. De validatie zorgt ervoor dat het gebruik van de basismethodiek wordt gestimuleerd. Dit verkleint in principe de variatie in de uitkomsten van de loonwaardebepalingen. We hebben echter geconstateerd dat (een deel van) de methodieken in de praktijk afwijken van de basismethodiek, waardoor in de praktijk variatie in de uitkomsten kan ontstaan.

Daarnaast lijkt de methode van validatie geen waarborg voor nauwkeurigheid in de praktijk, omdat een deel van de bronnen van variatie met de validatie niet getoetst kan worden.

Ook kan de rol van de loonwaardespecialist met de validatie beperkt getoetst worden. Immers, de wisselwerking tussen werkgever en loonwaardespecialist, de achtergrond van de loonwaardespecialist en keuzes om al dan niet observaties in te zetten, spelen tijdens de validatie geen rol.

Daarom stelt de Werkkamer als eis dat de loonwaardespecialisten gecertificeerd moeten zijn. Loonwaardebedrijven mogen zelf hun loonwaardespecialisten certificeren. Deze certificering draagt in principe bij aan het beperken van de variatie tussen loonwaardespecialisten binnen methodieken.

(15) Onze conclusie is dat de validatie het gebruik van de basismethodiek stimuleert en daarmee bijdraagt aan het verkleinen van de verschillen tussen de methodieken, maar dat louter de validatie geen waarborg biedt voor de nauwkeurigheid van de loonwaardebepalingen in de praktijk. Toetsing of de uitvoerders in de praktijk de methodiek toepassen zoals deze is gevalideerd, vindt niet plaats. De huidige certificering van loonwaardespecialisten draagt met name bij aan het verkleinen van verschillen tussen loonwaardespecialisten van een zelfde methodiek.

5.9 Besluit

De hoofdconclusie van dit onderzoek is dat er in de praktijk veel bronnen zijn die voor variatie in de uitkomsten van loonwaardebepalingen kunnen zorgen. Dit kan leiden tot verschillen tussen methodieken en tussen loonwaardespecialisten van dezelfde methodiek. Daarbij heeft de loonwaardespecialist in alle methodieken een doorslaggevende rol bij het bepalen van de loonwaarde. Het onderzoek heeft ook diverse oplossingsrichtingen opgeleverd om de variatie in de uitkomsten van de loonwaardebepalingen in de praktijk te verkleinen. Hierop gaan we in het volgende hoofdstuk in.

6 OPLOSSINGSRICHTINGEN

6.1 Van conclusies naar oplossingsrichtingen

De hoofdconclusie van dit onderzoek is dat er in de praktijk veel bronnen van variatie zijn die voor verschillen kunnen zorgen in de uitkomsten van loonwaardebepalingen in een zelfde of vergelijkbare situatie. Dit kan leiden tot verschillen in uitkomsten tussen methodieken en in uitkomsten tussen loonwaardespecialisten van dezelfde methodiek.

Deze hoofdconclusie is in hoofdstuk 5 van dit rapport uitgesplitst in vijftien conclusies die zijn opgenomen in onderstaand kader.

Conclusies

1. Binnen de methodieken is veel discretionaire ruimte voor de loonwaardespecialist.
2. Een belangrijke bron van variatie is de wisselwerking tussen werkgever en loonwaardespecialist.
3. Keuzes van loonwaardespecialisten bij observaties (wel of geen observatie, meten of schatten) zijn een belangrijke bron van variatie.
4. Het meten van de prestaties van de werknemer met beperking gebeurt vaak preciezer dan het vaststellen van de normen.
5. Methodisch schatten is volgens de loonwaardespecialisten vaak beter dan alleen meten.
6. In de procedures van alle methodieken zit ruimte die kan leiden tot variatie in de uitkomsten van loonwaardebepalingen, zowel binnen als tussen methodieken.
7. Afwijkingen van de basismethodiek zijn bronnen van variatie tussen methodieken.
8. Het gebruik van verschillende vragenlijsten is een bron van variatie tussen methodieken.
9. Gebruikte procedures om variatie binnen methodieken te verkleinen, zijn: gespreksprotocollen, vragenlijsten, automatisering en kwaliteitsborging.
10. De loonwaardespecialist heeft bij alle methodieken een doorslaggevende rol.
11. Aanvullende kosten hebben volgens de loonwaardespecialisten geen invloed op de loonwaarde.
12. Andere verantwoordelijkheden van de loonwaardespecialist, zoals bijvoorbeeld de gelijktijdige verantwoordelijkheid voor de plaatsing van de arbeidsbeperkte werknemer, zijn een belangrijke bron van variatie.
13. Er zijn grote verschillen in de onderbouwing van de loonwaardebepaling in de loonwaarderapportages.
14. De nauwkeurigheid van de loonwaardebepaling is sterk afhankelijk van de context.
15. Stappen met het grootste risico op variatie zijn het vaststellen van de normfunctie en de normen.
16. Validatie stimuleert het gebruik van de basismethodiek, maar is geen waarborg voor nauwkeurigheid in de praktijk. Certificering draagt bij aan het verkleinen van verschillen.

Op basis van deze conclusies zien wij drie belangrijke aangrijpingspunten om de risico's op variatie in de loonwaardebepalingen te verkleinen:

1. de procedures om de normfunctie en de normen vast te stellen: in deze stappen zitten volgens alle loonwaardebedrijven de grootste risico's op variatie (conclusie 4 en 15)¹;
2. de loonwaardespecialist zelf: 5 conclusies gaan over de loonwaardespecialist als bron van variatie (conclusies 1, 2, 3, 10 en 12);
3. de afwijkingen van methodieken met de basismethodiek (conclusie 7).

In de paragrafen 6.2, 6.3 en 6.4 werken we deze aangrijpingspunten uit naar oplossingsrichtingen. Bij de uitwerking van de oplossingsrichtingen hebben we de volgende criteria gebruikt:

- Draagt de oplossingsrichting bij aan het verkleinen van de verschillen in de uitkomsten van de loonwaardebepalingen?
- Is de oplossingsrichting uitvoerbaar? Dat wil zeggen is er voldoende draagvlak bij de loonwaardebedrijven?

In hoofdstuk 4 concludeerden wij dat er grote verschillen zijn in de volledigheid van de loonwaarderapportages en de onderbouwing van de loonwaardebepalingen daarin. Hierdoor is het voor werkgevers en werknemers vaak niet duidelijk hoe de loonwaardespecialist tot de loonwaarde is gekomen. Hoewel dit niet per definitie zorgt voor verschillen in de uitkomsten van loonwaardebepalingen, hecht de begeleidingscommissie eraan dat in het kader van dit onderzoek ook aanbevelingen worden geformuleerd om de rapportages inzichtelijker te maken. Overigens kunnen uniforme richtlijnen voor rapportages de loonwaardespecialisten wel handvatten bieden voor de te doorlopen stappen bij de loonwaardebepaling en zodoende de kans op variatie in uitkomsten verminderen. Hierop gaan we in paragraaf 6.5 in.

Bij de beschrijving van de oplossingsrichtingen zijn de loonwaardebedrijven en andere direct-belanghebbenden (samen vertegenwoordigd in de klankbordgroep) nauw betrokken. Allereerst zijn de globale conclusies en vervolgens het uitgewerkte conclusiehoofdstuk aan de klankbordleden voorgelegd.

Vervolgens hebben wij op basis van de conclusies 21 mogelijke oplossingsrichtingen geformuleerd. Aan de leden van de klankbordgroep hebben wij per oplossingsrichting gevraagd in hoeverre deze bijdraagt aan het verkleinen van de variatie in de uitkomsten van loonwaardebepalingen en in hoeverre deze uitvoerbaar is. Wij hebben de uitkomsten hiervan meegenomen in de keuze van de oplossingsrichtingen die zijn beschreven in dit hoofdstuk. Deze keuze hebben we met de begeleidingscommissie besproken. Tot slot hebben we de uitwerking van de oplossingsrichtingen voorgelegd aan de leden van de begeleidingscommissie en daarna besproken in de klankbordgroep.

¹ Wij hebben de loonwaardebedrijven gevraagd wat de belangrijkste bronnen van variatie zijn. In de top 15 van belangrijkste bronnen gingen er tien over het vaststellen van de normfunctie en de normen.

Tijdens de laatste bijeenkomst van de klankbordgroep hebben de aanwezigen geconcludeerd dat er regie nodig is op de markt van loonwaardebepalingen. Voor alle in dit hoofdstuk beschreven oplossingsrichtingen is een regisseur c.q. opdrachtgever nodig die de leiding neemt over de uitwerking van de oplossingsrichtingen, het proces begeleidt, het algemene belang bewaakt en besluiten neemt. Daarnaast is er financiering nodig voor de oplossingsrichtingen. De klankbordgroep stelt voor dat de Werkkamer deze regierol op zich neemt en dat de Werkkamer zich zal inspannen om de benodigde financiële middelen te verwerven.

6.2 Procedures voor normfunctie en normen

Oplossingsrichting 1: procedures normfunctie en normen

- Preciezer procedures en richtlijnen voor het bepalen van de normfunctie en normen in de basismethodiek opnemen.
- Preciezer procedures en richtlijnen in de basismethodiek opnemen voor het bepalen van de normfunctie en normen in het geval dat de werknemer met beperking in een gearceerde of samengestelde functie werkt.

Relevantie voor verkleining variatie

Het vaststellen van de normfunctie en het vaststellen van de normen zijn de stappen waarin volgens alle loonwaardebedrijven de grootste risico's op variatie zitten. Deze risico's zijn vooral groot als er in het bedrijf geen geschikte normfunctie aanwezig is en in het geval dat de werknemer met beperking in een gearceerde of samengestelde functie werkt. Daarnaast lijken er in de praktijk verschillen te zijn hoe de normen worden vastgesteld: wordt hiertoe (alleen) gebruikgemaakt van informatie uit cao's en personeelshandboeken? In welke gevallen wordt (vooral) afgegaan op informatie die de werkgever verstrekt? En in welke gevallen wordt voor het vaststellen van de normen (ook) gebruikgemaakt van een werkplekobservatie ter vaststelling en controle van juistheid van deze normen?

Toelichting op oplossingsrichting

In de basismethodiek zijn globale stappen opgenomen om de normfunctie en normen vast te stellen. Deze zijn in het onderstaande kader opgenomen.

Richtlijnen voor bepalen normfunctie²

Voor het vaststellen van de normfunctie waartegen de arbeidsprestatie van de werknemer moet worden afgezet, moet worden uitgegaan van het reguliere functieniveau. Het gaat hier om de binnen de branche of sector 'gangbare' functie die het dichtst tegen de werkzaamheden van de werknemer aan ligt. Voor het vaststellen van de juiste normfunctie dienen vijf stappen te worden doorlopen:

1. Wat zijn de werkzaamheden die de werknemer uitvoert?
2. Welke – binnen het bedrijf – reguliere functie lijkt hier het meest op?

² Bron: Schouten, M. & T. Hulsman (mei 2014). Validering loonwaardevaststelling. AKC Onderzoekscahier 13A. AKC: Nijkerk, p. 15.

Vervolg kader richtlijnen voor bepalen normfunctie

3. Welke – binnen de branche of sector ‘gangbare’ – reguliere functie lijkt hier het meest op?
4. Welke – buiten de branche of sector ‘gangbare’ – reguliere functie lijkt hier het meest op?
5. Indien er geen vergelijkbare functie is te vinden, worden via de hoofdtaken binnen reguliere functies dezelfde stappen doorlopen.

Er zijn dus wel stappen genoemd, maar binnen die stappen zijn er nog allerlei keuzes en afwegingen mogelijk, die van invloed zijn op de keuze van de normfunctie.

Hoe de normen vastgesteld moeten worden, is in de basismethodiek open gehouden. In het AKC-rapport wordt een voorbeeld gegeven van een casus waar de normen nauwkeurig zijn opgenomen in de cao. In de praktijk blijkt dit echter vaak niet in een cao te vinden. Als er wel normen in de cao zijn opgenomen, dan is het de vraag in hoeverre deze normen ook geldig zijn voor de concrete situatie in het bedrijf.

Draagvlak

De methodieken zijn unaniem over de relevantie van deze oplossingsrichting voor het verkleinen van verschillen. Zij zien de wijze waarop de normfunctie en de normen worden vastgesteld niet als unique selling point van hun methodiek. Er is draagvlak om afspraken te maken om de richtlijnen preciezer in te vullen om daarmee de variatie in uitkomsten te verkleinen.

Alleen methodiek 8, die uitsluitend gebruikmaakt van vragenlijsten, waarschuwt dat de aangescherpte richtlijnen geen methodieken moeten uitsluiten. Daarnaast waarschuwt methodiek 2 voor vergrote regeldruk en extra kosten die een verscherping van richtlijnen mogelijk met zich meebrengt.

Uitwerking

Alleen de loonwaardebedrijven zelf kunnen deze richtlijnen preciezer invullen. Zij kunnen op basis van hun praktijkervaring inbrengen wat in de praktijk goed werkt onder welke omstandigheden en wat minder goed werkt.

In deze oplossingsrichting gaan daarom de loonwaardebedrijven zelf, samen de richtlijnen uitwerken en afspraken maken over wat als ‘standaardprocedure’ gezien moet worden. Een noodzakelijke voorwaarde voor deze oplossingsrichting is een regisseur die het proces begeleidt, zo nodig knopen doorhakt en zorgt voor voldoende financiering.

Het gaat om de volgende onderdelen:

- Het vaststellen van de normen van een normfunctie die in het bedrijf aanwezig is. Wat is de bruikbaarheid van verschillende informatiebronnen? Wanneer is observatie nodig? Met welke contextuele factoren (variërende werkdruk, overige werkomstandigheden) dient tijdens een werkplek-observatie rekening te worden gehouden bij het vaststellen van normen?
- Vaststellen van de normfunctie en normen als deze niet in het bedrijf zelf aanwezig is: verdere uitwerking van de bovengenoemde stappen.

- Het vaststellen van de normfunctie en normen in het geval van een gearvede functie, waarbij bepaald moet worden wanneer er sprake is van een gearvede functie.
- Het vaststellen van de normen van een normfunctie in een niet-reguliere setting (o.a. SW-bedrijf).

Het resultaat van deze oplossingsrichting zijn verder uitgewerkte procedures die op draagvlak kunnen rekenen van alle loonwaardebedrijven, waardoor de verschillen tussen loonwaardebepalingen in de praktijk worden verkleind. Deze uitgewerkte procedures worden opgenomen in de basismethodiek.

6.3 Kwaliteitstandaard loonwaardespecialisten

Oplossingsrichting 2: Kwaliteitstandaard loonwaardespecialisten

- Eisen voor opleidingen van loonwaardespecialisten.
- Eisen voor kwaliteitsborging van loonwaardespecialisten.
- Eisen en casuïstiek voor examinering van loonwaardespecialisten.
- Externe controle op deze eisen.

Relevantie voor verkleining variatie

In de loonwaardemethodieken die op dit moment in arbeidsmarktregio's worden gebruikt, is er veel discretionaire ruimte voor de loonwaardespecialist en heeft de loonwaardespecialist een doorslaggevende rol bij het bepalen van de loonwaarde. De loonwaardebedrijven geven verder aan dat andere verantwoordelijkheden (bijvoorbeeld de plaatsing van de arbeidsbepaalde werknemer) van de loonwaardespecialist van invloed kunnen zijn op de uitkomsten van de loonwaardebepaling. De loonwaardespecialist is daarmee een belangrijke bron van variatie.

Daarom is in de Werkkamer afgesproken dat loonwaardespecialisten zich moeten laten certificeren. De loonwaardebedrijven mogen de wijze van certificering zelf invullen. Hierdoor is er geen waarborg dat loonwaardespecialisten van verschillende methodieken in dezelfde situatie tot dezelfde loonwaarde komen. Dit wordt door alle loonwaardebedrijven erkend.

Toelichting op oplossingsrichting

Wanneer aan alle loonwaardespecialisten dezelfde eisen gesteld worden, is het risico op verschillen kleiner dan in de huidige situatie waarin elke methodiek zelf zijn eisen stelt. Alle loonwaardebedrijven trainen de loonwaardespecialisten die hun methodiek toepassen zelf. Een belangrijk deel van de training is de toepassing van de eigen methodiek.

Alleen methodiek 6 laat de loonwaardespecialisten examineren door Blik op Werk. De andere door Blik op Werk gevalideerde methodieken examineren hun eigen loonwaardespecialisten. Ook de door Inkludante opgeleide loonwaardespecialisten, die niet gebonden zijn aan een methodiek, worden geëxamineerd door Blik op Werk.

Omdat de huidige examens die door de loonwaardebedrijven zelf afgenomen worden, voor een (groot) deel gericht zijn op toepassing van de eigen methodieken, is het instellen van een verplicht landelijk examen geen geschikt middel om verschillen tussen loonwaardespecialisten te verkleinen. Eisen voor de opleidingen, kwaliteitsborging en examinering, met in achtneming van de verschillen tussen de methodieken, en een periodieke, externe, controle op het voldoen aan deze eisen, kan een grote bijdrage leveren aan het verkleinen van de verschillen tussen loonwaardespecialisten van verschillende methodieken.

Draagvlak

Er is een breed draagvlak onder de methodieken voor het gezamenlijk opstellen van eisen voor opleidingen, kwaliteitsborging en examinering en de controle daarop. Het doel van deze oplossingsrichting is dat er een kwaliteitsstandaard komt voor de opleiding en certificering, zodat de afnemers een garantie hebben dat de loonwaardemetingen door voldoende gekwalificeerde professionals worden uitgevoerd, op een wijze dat er ruimte blijft voor verschillen tussen methodieken (marktwerking).

Uitwerking

Ook voor deze oplossingsrichting geldt dat de loonwaardebedrijven zelf de eisen moeten uitwerken. Een brede vertegenwoordiging in dit traject van de verschillende methodieken met ieder hun eigen accenten, zorgt ervoor dat er geen noodzakelijke aspecten in de opleiding en examinering over het hoofd worden gezien bij het opstellen van de eisen. Daarnaast kunnen de loonwaardebedrijven ervoor waken dat de eisen ook toepasbaar zijn in hun eigen methodieken.

Ook voor deze oplossingsrichting is een regisseur noodzakelijk die het proces begeleidt, zo nodig knopen doorhakt en zorgt voor voldoende financiering.

Deze oplossingsrichting bestaat uit de volgende onderdelen:

1. De opleidingen van de loonwaardespecialisten: Wat moeten de professionals weten (kennis), welke vaardigheden moeten zij bezitten, welke praktijkervaringen moeten zij opdoen?
2. Hoe kan de kwaliteit van de loonwaardespecialisten bijgehouden worden? (interview, minimum aantal loonwaardebepalingen per jaar, etc.)
3. Op welke wijze moeten de loonwaardespecialisten (door de eigen organisatie) geëxamineerd worden? Een onderdeel hiervan kan zijn de gezamenlijke ontwikkeling van casuïstiek die verplicht in de examens opgenomen moet worden. Deze casuïstiek moet wel geschikt zijn om door de verschillende methodieken gebruikt te kunnen worden.
4. Een periodieke controle op de naleving van deze eisen door een onafhankelijke partij.

In het Besluit Loonkostensubsidie Participatiewet is opgenomen dat de loonwaardebepaling door een deskundige uitgevoerd moet worden. De Werkkamer heeft dit vertaald in de eis dat de loonwaardespecialist gecertificeerd moet zijn.

Deze oplossingsrichting kan bekrachtigd worden door de eisen en de periodieke controle in het Besluit Loonkostensubsidie Participatiewet op te nemen. Een alternatief is dat de Werkkamer de eisen verplichtstelt voor de loonwaardebedrijven die door de arbeidsmarktregio's worden ingezet en vastlegt op welke wijze en door wie de controle uitgevoerd gaat worden.

Gezien de grote verschillen in de volledigheid van de loonwaarderapportages en de onderbouwing van de loonwaardebepalingen daarin, bevelen wij aan om in de eisen voor opleiding en examinering ook het opstellen/schrijven van volledige, goed onderbouwde loonwaarderapportages op te nemen (zie 6.5).

6.4 Leer- en innovatiecyclus

Oplossingsrichting 3: De totstandkoming van een leer- en innovatiecyclus

- Brede kennisontwikkeling over validiteit loonwaardebepaling.
- Op basis daarvan totstandkoming van leer- innovatiecyclus.

Relevantie voor verkleining variatie

Uit de bestudeerde loonwaarderapportages komt een beeld naar voren van grote verschillen in de praktijk van loonwaardebepaling. Ondanks de gemeenschappelijke basis van de basismethodiek, zien we grote verschillen in de terminologie, werkwijze, berekening en het karakter van de uitkomsten. Van de door Blik op Werk gevalideerde loonwaardemethodieken is er één die in de praktijk aanzienlijk afwijkt van de basismethodiek (methodiek 4), ook methodiek 8 wijkt af van de basismethodiek. Beide methodieken, in tegenstelling tot de andere methodieken, maken gebruik van gestandaardiseerde vragenlijsten bij het uitvragen van informatie. In mindere mate wijkt ook methodiek 6 af van de basismethodiek. Deze verschillen lijken vooral te zitten in de wijze waarop de prestaties van de arbeidsbeperkte werknemer worden vastgesteld (T, K en I), de rekenformule waarmee de gemeten prestaties worden verrekend in de uiteindelijke loonwaarde en het al dan niet gebruikmaken van vragenlijsten.

Dit roept de vraag op in welke mate deze methodische verschillen leiden tot verschillen in de uitkomsten van de loonwaardebepalingen. De validatie geeft hierop geen antwoord omdat daarbij juist het gebruik van de basismethodiek wordt getoetst. Zo wordt het gebruik van vragenlijsten niet getoetst.

Meer zicht op de validiteit van de verschillende loonwaardemethodieken en op de validiteit van de verschillende onderdelen van methodieken zal er naar verwachting voor zorgen dat de verschillen in de uitkomsten van loonwaardebepalingen verkleinen, omdat de loonwaardebedrijven geprikkeld zullen worden (door de opdrachtgevers c.q. de marktwerking) om de validiteit van hun methodieken te vergroten en daardoor naar elkaar zullen groeien.

Zolang er beperkt zicht is op de validiteit van de verschillende methodieken, is verplichtstelling van de basismethodiek niet opportuun.

Voor het inzicht in validiteit is onderzoek nodig. De loonwaardebedrijven voegen daaraan toe dat de (basis)methodiek(en) altijd in ontwikkeling moeten blijven. De arbeidsmarkt en context verandert voortdurend en de loonwaardebepaling moet mee veranderen. Het gaat daarom niet om een eenmalig, maar periodiek, onderzoek.

Toelichting op oplossingsrichting

Het eerste deel van deze oplossingsrichting is een traject van kennisontwikkeling over de validiteit van loonwaardebepalingen. Het gaat hierbij om periodiek onderzoek: de verschillende methodieken, de basismethodiek en de gouden standaard hebben 'onderhoud' nodig om zicht te houden op werking, onderlinge afwijkingen, validiteit, invloed van contextuele ontwikkelingen e.d. Voor de geloofwaardigheid van de uitkomsten is het belangrijk dat het onderzoek onafhankelijk en wetenschappelijk wordt uitgevoerd.

Het tweede deel van deze oplossingsrichting is een leer- en innovatiecyclus. Het periodieke onderzoek moet een leerproces op gang brengen, zodat de methodieken continu verbeteringen en innovaties kunnen doorvoeren (beleidscyclus). De marktwerking, dus het bestaan van meerdere, met elkaar concurrerende methodieken, zal dit innovatieproces stimuleren.

Wat is de aard van het onderzoek dat nodig is om zicht in de validiteit te krijgen?

(1) Vergelijkend praktijkonderzoek

Enkele jaren geleden heeft prof. dr. Ferry Koster al geadviseerd om een methodiekneutrale toetsing uit te voeren naar de loonwaardemethodieken in de praktijk. In 2011 en 2012 had onderzoeksbureau Panteia op basis van een praktijkonderzoek al vastgesteld dat er in de praktijk zeer grote verschillen waren in de uitkomsten van loonwaardebepalingen bij dezelfde praktijkcasussen.³ Mede naar aanleiding daarvan zijn stappen gezet om deze verschillen te verkleinen. Het ontwikkelen van de basismethodiek is hierbij de belangrijkste stap geweest.

Om vast te stellen of de methodieken met grote afwijkingen ten opzichte van de basismethodiek tot dezelfde uitkomsten komen, moet in de praktijk door meerdere loonwaardemethodieken, waaronder de basismethodiek sec, voor dezelfde praktijkcasus de loonwaarde bepaald worden.

Idealiter participeren alle methodieken, de wel en niet door Blik op Werk gevalideerde methodieken, in dit onderzoek. Het zal gaan om een omvangrijk onderzoek aangezien waarschijnlijk per casus maximaal twee

³ Research voor Beleid (2011), *Van deelnemer naar werknemer. Loondispensatie en loonwaarde in de praktijk*. Panteia (2102): *Naar dezelfde loonwaarde? Een vervolgonderzoek naar de vergelijkbaarheid van loonwaardemethoden*.

loonwaardebepalingen uitgevoerd kunnen worden (vanwege de belasting van de betrokken werknemer en werkgever) en alle combinaties van twee methodieken vergeleken moeten kunnen worden.

(2) Onderzoek naar juiste loonwaarde

Om de validiteit van de uitkomsten van de loonwaardebepalingen vast te stellen, moet er inzicht komen in de 'juiste' loonwaarde. In het advies van Ferry Koster in 2014 over de validatie wordt gezegd dat dé loonwaarde niet bestaat en omschreven dient te worden door experts. Vooralsnog kennen wij geen betere methode om de 'juiste' loonwaarde vast te stellen dan het bepalen van een gouden standaard door experts, zoals momenteel bij de validatie door Blik op Werk wordt gebruikt, waarbij het overigens de voorkeur heeft dat deze experts onafhankelijk zijn en dus geen relatie hebben met één van de methodieken.

(3) Validiteitsonderzoek onderdelen

Aangezien het ingewikkeld is om de 'juiste' loonwaarde vast te stellen, moet daarnaast ook onderzoek gedaan worden naar de validiteit van de verschillende *onderdelen* van de methodieken, zoals methodiek 8 heeft gedaan. Loonwaardebedrijven kunnen op basis van dit type onderzoek besluiten om valide onderdelen op te nemen in hun eigen methodiek of niet-valide onderdelen af te stoten.

Op basis van de uitkomsten van deze onderzoeken (1, 2 en 3) kan de basismethodiek zo ingericht worden dat toepassing van de basismethodiek tot valide uitkomsten leidt. Mogelijk laat het onderzoek ook zien dat bepaalde afwijkingen ten opzichte van de basismethodiek ook tot valide uitkomsten leiden. Deze kennis moet meegenomen worden bij de vormgeving van de basismethodiek.

Draagvlak

Deze oplossingsrichting doet recht aan en maakt gebruik van het naast elkaar bestaan van verschillende methodieken en zal op termijn tot verbeteringen leiden, verkleining van de verschillen in uitkomsten en tot meer legitimiteit van het systeem als geheel. De loonwaardebedrijven staan positief ten opzichte van deze oplossingsrichting.

Uitwerking

Ook voor deze oplossingsrichting is een regisseur noodzakelijk die het proces begeleidt, zo nodig knopen doorhakt en zorgt voor voldoende financiering.

6.5 Heldere loonwaarderapportages

Uniforme richtlijnen voor loonwaarderapportages

- Invoering uniform format waaraan loonwaarderapportages van alle methodieken moeten voldoen.
- Dit format bestaat uit de stappen die in een standaardvolgorde in iedere rapportage worden beschreven en een heldere onderbouwing van al deze stappen.
- Verplichtstellen dat elke loonwaarderapportage wordt tegengelezen.

Relevantie

De mate waarin in de loonwaarderapportages alle doorlopen stappen worden beschreven en onderbouwd, loopt sterk uiteen. Daarnaast zijn de loonwaarderapportages voor buitenstaanders lang niet altijd makkelijk te begrijpen. Zo is een flinke slag over de in hoofdstuk 4 beschreven casussen gemaakt om deze op inzichtelijke wijze in het hoofdstuk te kunnen presenteren.

Voor de werkgever en werknemer is het van belang dat de loonwaarderapportages begrijpelijk zijn en dat de doorlopen stappen goed zijn onderbouwd. Zodoende kan bij hen vertrouwen worden geschapen dat de loonwaardebepaling op gedegen wijze is uitgevoerd.

Verschillende loonwaardemethodieken hebben goede ervaringen met het standaard tegenlezen van loonwaarderapportages. Wanneer er een vast format voor loonwaarderapportages wordt afgesproken, kan de tegenlezer ook toetsen of alle stappen voldoende zijn onderbouwd en of de loonwaarderapportage voldoende inzichtelijk is voor werkgever en werknemer.

Toelichting op oplossingsrichting

Een uniform format, met richtlijnen voor de inhoud van loonwaarderapportages waaraan alle loonwaardemethodieken moeten voldoen, kan helpen bij het inzichtelijk maken hoe de uitkomsten van loonwaardebepalingen tot stand zijn gekomen. Het hoofdargument voor een dergelijk format is het beter begrijpelijk maken van loonwaarderapportages voor de werkgever en werknemer. Dat neemt niet weg dat een format de loonwaardespecialist eveneens handvatten biedt tijdens de uitvoering van de loonwaardebepaling, hetgeen het risico op variatie verkleint.

Het format dient zo te zijn ontworpen dat loonwaardespecialisten alle doorlopen stappen bij de loonwaardebepalingen moeten onderbouwen. Een eis daarbij is dat het format ruimte moet bieden voor de uiteenlopende werkwijzen van de verschillende methodieken.

Draagvlak

Er is op dit moment nog geen volledig draagvlak onder de loonwaardebedrijven voor een uniform format. Loonwaardemethodieken 5 en 7 onderschrijven het belang van uniformiteit dat een format kan bieden. De

overige loonwaardebedrijven hebben niet aangegeven of een dergelijke oplossingsrichting wel of niet gewenst is. Wel wordt benadrukt dat een format gebruiksvriendelijk moet zijn. Tevens wordt aangegeven dat het format methodologisch moet kloppen en dus de processtappen van de methodiek nauw moet volgen.

Uitwerking

In het kader aan het eind van dit hoofdstuk is een eerste uitwerking van een uniform format voor loonwaarderapportages opgenomen. Ook bij deze oplossingsrichting geldt dat de loonwaardebedrijven in overleg met elkaar het format preciezer moeten uitwerken, puttend uit hun praktijkervaring. Methodiek 5 pleit ervoor om samen stappen te nemen om het format nog eenvoudiger te maken. Vervolgens verdient het aanbeveling om het format op gebruiksvriendelijkheid en inzichtelijkheid te laten toetsen door (vertegenwoordigers van) werkgevers en werknemers. Het doel is immers tot rapportages te komen die begrijpelijk zijn voor werkgevers en werknemers. Daarom is als onderdeel van het vaste format een samenvatting opgenomen waarin in leektaal wordt uitgelegd hoe de loonwaarde tot stand is gekomen. In de Werkkamer kunnen afspraken gemaakt worden over het gebruik van het format.

6.6 Toekomstperspectief

Voor de verschillende oplossingsrichtingen is overeenstemming nodig tussen de loonwaardebedrijven. Deze is grotendeels aanwezig. Daarnaast is een regisseur nodig die met het oog op de belangen van werknemers en werkgevers mandaat heeft om in dit kader besluiten te nemen. De Werkkamer is hiervoor de voor de hand liggende partij omdat:

- de Werkkamer in de praktijk een coördinerende rol vervult ten aanzien van de loonwaardebepalingen. Over het algemeen volgen de arbeidsmarkt-regio's de uitgangspunten die de Werkkamer heeft geformuleerd.
- de Werkkamer bestaat uit vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties en de VNG, met UWV en het ministerie van SZW als adviserende leden.
- het ministerie van SZW vooralsnog voor zichzelf een rol op de achtergrond ziet.

Tot slot zijn naast een regisseur voor alle oplossingsrichtingen additionele financiële middelen nodig.

FORMAT LOONWAARDERAPPORTAGE

Heldere samenvatting specifiek voor werkgever en werknemer (max. 1 A4)

Voorblad

- Aanleiding
- Achtergrond werknemer en werkgever
- Geldigheidsduur loonwaardebepaling
- Ondertekening door loonwaardespecialist en tegenlezer

Stap 2 Functiebeschrijving en taak-urenanalyse

- Functiebeschrijving
- Aanpassingen aan de functie, extra begeleiding
- Taken en aandelen van de taken in takenpakket + onderbouwing

Stap 3A Vaststellen normfunctie

- Normfunctie + onderbouwing

Stap 3B Vaststellen normloon

- Normloon, incl. vakantiegeld en toeslagen (bij Participatiewet = WML) + onderbouwing

Stap 4 Gehanteerde norm per hoofdtaak

- Per taak de normen voor T, K en I + meetmethode/bronnen en onderbouwing

Stap 5+6 Prestaties per hoofdtaak

- Per taak de prestatie van de arbeidsbeperkte werknemer op T, K en I + meetmethode/bronnen en onderbouwing

Stap 7 Berekening procentuele loonwaarde

Taak	Tempo	Kwaliteit	Inzet- baarheid	Aandeel in takenpakket	Loonwaarde (%) (=T*K*I*aandeel)
1					
2					
Totaal (= loonwaarde taak 1 + loonwaarde taak 2...) =					

Stap 8: Berekening financiële loonwaarde

- Loonwaarde = percentage arbeidsprestatie * normloon of WML * deeltijdfactor

Resultaat en advies

Bijlagen

- Toelichting op eigen methodiek/basismethodiek en begrippen
- Beschrijving en uitkomsten van additionele (competentie)metingen
- Additionele kosten

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

Stappen per methodiek

SZeebra loonwaarde van Matchcare (methodiek 1) doorloopt de volgende stappen bij het bepalen van een loonwaarde:

1. Bezoek aan de werkgever
 - De loonwaardespecialist geeft uitleg over de te doorlopen procedure.
 - De loonwaardespecialist stelt in overleg met de werkgever het bedrijfsfunctieprofiel vast (de norm waaraan getoetst wordt).
 - De loonwaardespecialist verstuurt vragenlijsten naar de werkgever.
2. Werkgever en werknemer vullen ieder een digitale vragenlijst in.
 - Werkgever en werknemer krijgen eigen vragenlijsten, specifiek en op maat voor deze functie.
 - De loonwaardespecialist bekijkt de resultaten en bereidt het bedrijfsbezoek voor.
3. Bezoek aan de werkplek
 - Observeren van de werknemer op de werkplek.
 - Bespreken van de resultaten van de vragenlijsten met de werkgever.
4. Opstellen rapportage
 - De loonwaardespecialist bepaalt aan de hand van de input die werkgever en werknemer aanleveren en de eigen observatie de scores van de werknemer. Op basis van deze scores wordt de loonwaarde bepaald en stelt de loonwaardespecialist de rapportage op.

!Talent6 van !Go B.V. (methodiek 2) doorloopt de volgende stappen bij het bepalen van een loonwaarde:

1. Dossieronderzoek en observatie werkplek
2. Bepalen van de arbeidsprestaties
3. Beschrijven van waargenomen gedrag
4. Controle en onderbouwing
5. Loonwaardebepaling en advies
6. Oplevering loonwaarderapportage en eindgesprek

CompetenSYS loonbalans van CompetenSYS (methodiek 3) onderscheidt de volgende stappen bij het bepalen van de loonwaarde:

1. invullen vragenlijst door werkgever en werknemer. Deze vragenlijsten bevatten vergelijkbare vragen omtrent het arbeidsverleden en het functioneren op de werkplek, ook in relatie tot het functioneren van collega's;
2. globale analyse ingevulde vragenlijsten ter voorbereiding op bezoek werkplek;
3. observatie op de werkplek;
4. bespreking bevindingen met werkgever en werknemer;

5. invoeren bevindingen in applicatie. Deze applicatie biedt op diverse manieren ondersteuning bij de taakanalyse, het vaststellen van de prestatie en de bepaling van T, K en I;
6. wanneer alle benodigde gegevens zijn ingevoerd berekent de applicatie de loonwaarde. Tevens kan met de applicatie een rapportage worden gegenereerd, zowel voor loonkostensubsidie als loondispensatie;
7. de uitkomsten worden besproken met de werkgever en werknemer.

Dariuz Works Loonwaarde van Dariuz (methodiek 4) onderscheidt de volgende stappen bij het bepalen van de loonwaarde:

1. invullen uitgebreide vragenlijsten door werkgever (leidinggevende) en werknemer. Daarin wordt gevraagd naar reden van de aanvraag, beschikbaarheid van een coach op de werkplek, relevante cao en informatie over de functie (omschrijving, uren, brutoloon, emolumenten);
2. globale analyse ingevulde vragenlijsten ter voorbereiding van bezoek op werkplek;
3. invulling checklist aan de hand van respons leidinggevende en werknemer. Daarbij komen de volgende aspecten aan de orde: algemene informatie bedrijf, analyse van de functie en analyse van de competenties van de werknemer. Dit leidt tot een eerste, voorlopige bepaling van de arbeidsprestatie, waarbij de respons van de leidinggevende leidend is;
4. observatie op de werkplek, waarbij de ingevulde checklist als leidraad dient (aandachtspunten bij observatie). De loonwaardespecialist toetst de ingevulde checklist en past scores eventueel naar eigen inzicht aan;
5. de loonwaardespecialist voert alle gegevens in in het systeem, waarmee de loonwaarde wordt bepaald;
6. de bevindingen worden gerapporteerd en de uitkomsten worden besproken met werkgever en werknemer.

UWV methode (methodiek 5) onderscheidt de volgende stappen bij het bepalen van de loonwaarde:

1. dossieronderzoek ter voorbereiding observatie werkplek (o.a. functieomschrijving, arbeidsovereenkomst);
2. observatie op de werkplek en gesprekken met werkgever en werknemer. Werkgever dient informatie aan te dragen ter onderbouwing elementen arbeidsprestatie (T, K en I) in relatie tot gezonde gelijke. Eventuele metingen op de werkplek ter onderbouwing arbeidsprestatie;
3. bepalen normfunctie, normloon en elementen arbeidsprestatie en berekenen loonwaarde;
4. rapportage bevindingen en bespreking uitkomsten met werkgever en werknemer.

Vaststelling van de Tegemoetkoming voor Arbeidsinspanningen (VTA) (methodiek 6) bestaat uit drie stappen:

1. Vooronderzoek
Bij deze methodiek is de uitvoerder van de methodiek de jobcoach/consulent van de werknemer. De uitvoerder stelt bij het tot stand komen van de plaatsing met de werkgever vast wat de normfunctie, het normloon en de hoofdtaken zijn. Bij de toetsing wordt vervolgens de werkelijke functie in hoofdtaken uitgeschreven.
2. Werkplekbezoek
Gesprek met werknemer en observatie:
De uitvoerder beoordeelt de prestatie van de werknemer door de werknemer te observeren tijdens zijn werk en door de werknemer te interviewen.
Gesprek met de werkgever:
De uitvoerder checkt zijn bevindingen omtrent de beoordeling van de prestaties van de werknemer bij de werkgever. De beoordeling wordt doorgesproken met de werkgever. Er wordt doorgevraagd naar argumenten en voorbeelden.
3. Opstellen van de rapportage en berekenen van de loonwaarde en de loonkostensubsidie.

Loonwaarde Analyse Tool (LAT) van Elan training (methodiek 7) doorloopt de volgende stappen bij het bepalen van een loonwaarde:

1. Dossierstudie
De loonwaardespecialist zoekt verschillende achtergrondkenmerken over de werkgever en werknemer op. De loonwaarde adviseur verzamelt vooraf informatie over het bedrijf via internet (functieprofielen, cao-lonen, andere bedrijfsinformatie). Om een beeld te krijgen van de werknemer maakt de loonwaardespecialist gebruik van arbeidskundige rapportages, stage-verslagen, belastbaarheidspatronen en indien aanwezig van het Focus-e-Portfolio(LAT+) van de werknemer.
2. Aankondiging onderzoek en invullen vragenlijst
De werkgever krijgt een schriftelijke vragenlijst voor het loonwaarde-onderzoek. Bij de uitnodiging is een competentievragenlijst gevoegd die de werkgever voorafgaand aan het bedrijfsbezoek dient in te vullen.
3. Bedrijfsbezoek
Het bedrijfsbezoek bestaat uit de volgende onderdelen:
 - Bekijken van de daadwerkelijke werkplek en werkzaamheden van de werknemer (werkplekobservatie).
 - Gesprek met werkgever (en werknemer). In het gesprek wordt het takenpakket en werkprestatie met een onderbouwing van de eventuele verminderde werkprestatie uitgevraagd per hoofdtak.
 - De ingevulde vragenlijsten worden getoetst door de uitvoerder (en werknemer). Bij discrepanties beoordeelt de uitvoerder of bijstellen noodzakelijk is.

4. Rapportage

De verzamelde informatie wordt ingevuld in de LAT-applicatie. De rapportage wordt vervolgens automatisch gegenereerd.

Arbolab methode (methodiek 8) doorloopt de volgende stappen bij het bepalen van een loonwaarde:

1. Informatieverzameling

informatie van de werknemer wordt geïnventariseerd met een ontwikkel-assessment. Het assessment is ontwikkeld is op basis van wetenschappelijke inzichten op het gebied van arbeidspsychologie en werkt met vragenlijsten. Het onderzoek meet het algemene niveau, specifieke capaciteiten, persoonlijkheidskenmerken, beroepsaffiniteiten en klachten. Informatie over de functie wordt geïnventariseerd met een functieanalyse-instrument. Aan de hand van een vragenlijst beoordeelt de werkgever het functioneren van de werknemer.

2. Koppelen van werknemerkenmerken aan functieprofielen. Het matchen van de persoonskenmerken met de functie-eisen gebeurt met de methode van Arbolab op twee niveaus: de uitkomsten van het ontwikkelassessment worden gekoppeld aan het functieprofiel dat de werkgever aanlevert. Vervolgens kan uit deze match de gerealiseerde loonwaarde worden bepaald. Indien er nog geen functie in beeld is, kan er een koppeling worden gemaakt tussen persoonskenmerken en functieprofielen uit het reguliere bedrijf. Voor dit doel wordt gebruikgemaakt van een database met functieprofielen uit het reguliere bedrijf.

3. De Arbolabmethode resulteert in een psychologisch rapport, dat ook voor begeleiding op de werkplek kan worden gebruikt. De methode loonwaarde van Arbolab geeft inzicht in de productiviteit, de inzetbaarheid en de begeleidingsbehoefte en het uitvalrisico van een werknemer. In de loonwaarde ligt een 'goede beroepskeuze' besloten. De methode loonwaarde van Arbolab brengt de match tussen enerzijds de actuele en potentiële mogelijkheden van een werknemer en anderzijds de eisen van de werkzaamheden in kaart.

BIJLAGE 2

Bijlage bij de regeling loonkostensubsidie Participatiewet

Checklist/stappenplan vaststelling loonwaarde

Vooraf:

- Heeft een werkgever de intentie om met betrokkene een dienstbetrekking aan te gaan?
- Heeft betrokkene al bij die werkgever gewerkt, bijvoorbeeld met proefplaatsing of werkervaringsplaats?
- Welke beschreven methodiek wordt gebruikt?
- Welke deskundige uitvoerder stelt de loonwaarde vast?

Stappen ter bepaling van de loonwaarde:

1. Beoordeling vindt plaats op basis van de feitelijk uitgevoerde werkzaamheden door de werknemer op de werkplek, met werkgever.
2. Vaststellen van de taken, die betrokkene kan verrichten en aandeel (percentage) van totale takenpakket.
3. Vaststellen van de normfunctie van een werknemer zonder beperkingen en het normloon daarbij.
4. Vaststellen van de normen voor de prestaties op basis waarvan de loonwaarde wordt bepaald: tempo, kwaliteit, inzetbaarheid (prestatie van de persoon zonder beperkingen) per taak.
5. Vaststellen van de afzonderlijke prestaties (in percentage van 4) op de bestanddelen, tempo, kwaliteit, inzetbaarheid, van betrokkene met beperkingen per taak.
6. Vaststellen van de prestaties per taak in vergelijking met de prestatie van de persoon zonder beperkingen: het product van de prestaties op de bestanddelen tempo, kwaliteit en inzetbaarheid van betrokkene met beperkingen.
7. Vaststellen van de loonwaarde per taak door het aandeel van de taak als percentage van het totale takenpakket te vermenigvuldigen met de prestatie per taak (stap 6). De loonwaarde is een percentage van het normloon.
8. Vaststellen van de totale loonwaarde als percentage van het normloon door de verschillende loonwaarden per taak bij elkaar op te tellen en af te ronden.

BIJLAGE 3

Leden begeleidingscommissie en klankbordgroep

Leden begeleidingscommissie

Naam	Organisatie
Mevr. Sandra Brouwer (voorzitter)	Rijksuniversiteit Groningen
Mevr. Mathilde van de Ven	Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)
Mevr. Else Roetering	Landelijke Cliëntenraad (LCR)
Dhr. Jeroen Joustra	Gemeente Rotterdam*
Mevr. Natasha Tolkacheva	Centraal Expertise Centrum (CEC) van Sociaal en Medische Zaken (SMZ) van UWV
Dhr. Jan Mathies	Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN)
Mevr. Adri den Bakker	de Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV)

* De heer Joustra heeft op persoonlijke titel geparticipeerd.

Deelnemers aan klankbordgroep

De klankbordgroep kende een wisselende samenstelling. Over het algemeen was per organisatie één vertegenwoordiger aanwezig bij de bijeenkomst van de klankbordgroep.

Naam	Organisatie
Dhr. Tjeerd Hulsman	Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC)
Dhr. Jan van Houtem	Arbolab
Dhr. Jan Laurier	Blik op Werk
Mevr. Heleen Heinsbroek	Cedris
Dhr. Vincent Braun	Competensys
Mevr. Hanneke Heldens	Dariuz
Dhr. Raymon Laenen	Dariuz
Dhr. Alfred Wagenaar	Dariuz
Dhr. F Griffioen	Elan Training
Mevr. Marga Homan	Gemeente Amsterdam (VTA)
Mevr. Julia Oosterbaan	Gemeente Amsterdam (VTA)
Mevr. Femke Filott	!GObv
Mevr. Dianne Bekker	!GObv
Mevr. José de Vries	Inkludante
Dhr. Bas Lassing	Matchcare
Mevr. Cora van Horsen	UWV Kenniscentrum
Dhr. Mark Schouten	UWV Centraal Expertise Centrum SMZ
Dhr. Harm Rademaekers	UWV Centraal Expertise Centrum SMZ
Mevr. Natasha Tolkacheva	UWV Centraal Expertise Centrum SMZ

Regioplan Beleidsonderzoek

Jollemanhof 18 (6^e etage)

1019 GW Amsterdam

T 020 531 531 5

E info@regioplan.nl

I www.regioplan.nl