

Validering loonwaardevaststelling

Deelrapport Inhoudsvalidatie methoden en opzet onderzoek loonwaardevalidering
Standaardisering en uniformering van de kernbegrippen en modulen van
loonwaardebepaling



Inhoudsopgave

■	Voorwoord	3
■	1 Noodzaak van validering	5
■	2 Hoofdpijnen van loonwaardevaststelling	10
■	3 Onderdelen van loonwaardevaststelling	13
■	4 Eisen aan de uitvoering en de uitvoerder	35
■	5 Validering van de methoden	40
■	Bijlage 1A t/m 1F	
	Verdeling deelnemers aan het onderzoek over de verschillende betrokken groepen	44
■	Bijlage 2	
	Aanwezigheidslijst van externe loonwaardexpertmeeting AKC, 11 juli 2013	47

Redactie
Schrijfteam/kernteam

Mark Schouten & Tjeerd Hulsman, projectleiders Validering loonwaarde AKC
Mark Schouten (AKC), Tjeerd Hulsman (AKC), Kees Janse (UWV), Raymond Laenen (Dariuz), Leo Kooijman (VTA/DWI), Harm Rademaekers (UWV).

AKC, oktober 2013

(gepubliceerd na de afronding van het loonwaardevalideringsonderzoek in mei 2014)

Voorwoord

Dit rapport beschrijft het AKC-project Validering loonwaardevaststelling. Dit project bestaat uit vier onderdelen:

- 1 Inhoudvalidatie bestaande uit: begripsconsensus, de basisstappen van loonwaardebepaling, de eisen aan de uitvoerder, de training en de nascholing (mei - juli 2013).
- 2 Opzet onderzoek validering loonwaardemethodieken (juli - oktober 2013).
- 3 Uitvoering loonwaardevalideringsonderzoek (oktober 2013 - mei 2014).
- 4 Monitoring inter-beoordelaarsbetrouwbaarheid (2014 - 2015).

In dit rapport wordt verslag gedaan van de eerste twee stappen: het standaardiseren van de loonwaardebepaling, werkwijze en begrippen én het ontwerp van het valideringsdesign. Deze twee stappen zijn al in 2013 afgerond. Dit rapport is pas in mei 2014 gepubliceerd, na afronding van de efficacy pilot.

Een werkgever op een transparante manier compenseren voor extra kosten en/of een verminderde arbeidsprestatie van personen met structurele functionele beperkingen, stimuleert duurzame plaatsing.

Steeds vaker blijkt dat de mogelijkheid om een passende loonwaarde te betalen, aangepast aan de werkelijke arbeidsprestatie, een effectief re-integratie-instrument is. Die compensatie kan geschieden via loondispensatie of loonkostensubsidie, aangevuld met een vergoeding van de extra kosten.

Uit een recente UWV-publicatie blijkt bijvoorbeeld dat het aantal werkende Wajongers de afgelopen jaren is toegenomen, door bij een steeds groter deel van deze werkende Wajongers loondispensatie toe te kennen. Uit de dagelijkse praktijk blijkt dat wat voor deze groep werkt, ook werkt bij andere groepen.

Inmiddels hebben de afgelopen vijf jaar ongeveer vier van de tien Wajongers die bij een reguliere werkgever aan de slag zijn loondispensatie gekregen. Werken met behulp van loondispensatie blijkt duurzaam: zes van de tien Wajongers die met loondispensatie aan de slag zijn gegaan, werken drie jaar later nog steeds of weer.¹

Het AKC is alle (ruim zestig) betrokken loonwaarde-experts zeer erkentelijk. Zonder de vele uren en dagen die zij samen besteed hebben aan het proces op weg naar meer consensus in de loonwaardebepaling, was dit resultaat er niet geweest. In het belang van werkgevers, werknemers en overheden die een advies wensen over de loonwaarde van een werknemer, hebben zij dit rapport opgeleverd.²

¹ Wajongers aan het werk met loondispensatie. UWV, Directie Strategie, Beleid en Kenniscentrum, juli 2013

² Zie Bijlage 1: Samenstelling loonwaarde-expertgroep AKC (Opstellers inhoudsrapport, opstellers casuïstiek, deelnemers Efficacy pilot)

Dit rapport combineert de rijke expertervaring van arbeidsdeskundigen met loonwaardevaststelling met de kennis en ervaring van uitvoerders van gelijksoortige loonwaardemethoden en een onafhankelijke en kritische wetenschappelijke blik. De drie loonwaardemethodieken die betrokken zijn bij dit project – Dariuz, VTA/DWI en de UWV-methodiek – hebben met elkaar gemeen dat ze werken vanuit een gedegen onderzoek op de werkplek. Ook zetten ze de gerealiseerde arbeidsprestatie door de werknemer af tegen de vereiste arbeidsprestatie die gangbaar is in de (norm)functie. Dat biedt een stevige basis voor een validering van de begripsinhoud met een breed expertdraagvlak. Het beoogde doel is richting te geven aan een heldere set van afspraken over de inhoud en kwaliteit van loonwaardebepaling.

De strekking van dit rapport is op 11 juli 2013 voorgelegd aan een groep direct betrokken externen vanuit centrale- en lokale overheid, werkgevers- en werknemersorganisaties, onderzoeksbureaus en deskundigen.³ De ondersteuning van de gekozen richting en de stimulerende vragen en opmerkingen uit die sessie hebben de expertgroep aangemoedigd om het rapport tijdig af te ronden en openbaar te maken. Eind 2013 en begin 2014 zijn ook presentaties gegeven bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, bij de landelijke Werkkamer, de landelijke cliëntenraad en bij groepen loonwaarde-experts. In al deze bijeenkomsten konden de deelnemers zich vinden in de methodiek die dit rapport voorstelt.

De resultaten van het loonwaardevalideringsonderzoek, die separaat gepubliceerd zijn in de *Beknopte projectrapportage AKC-loonwaardevalideringsonderzoek (2013-2014)* zijn positief. Aangehouden is dat de gezamenlijk overeengekomen basissystematiek voor loonwaardebepaling in combinatie met een gedegen training van de uitvoerders, leidt tot een significante verbetering van de inter-beoordelaarsbetrouwbaarheid⁴ en validiteit⁵ van de loonwaarde vaststellingen.

Het is daarom aan te bevelen over te gaan tot een officiële landelijke introductie van de overeengekomen basissystematiek voor loonwaarde vaststelling. Het nu publiceren van dit rapport is een eerste logische vervolgstap voor borging van de kwaliteit van loonwaarde-vaststelling.

Het AKC en de expertgroep zijn graag bereid om op basis van dit rapport sessies te organiseren om het draagvlak voor de gekozen uniformering verder te vergroten en te adviseren over de vervolgstappen voor implementatie.

*Mr. M. Klompé, voorzitter bestuur AKC
Mei 2014*

³ Zie bijlage twee voor de deelnemerslijst van de loonwaarde expertmeeting op 11 juli 2013.

⁴ Inter-beoordelaarsbetrouwbaarheid (IBB): de mate waarin de scores van alle beoordelaars op eenzelfde meetvariabele overeenkomen. Daarbij geeft 1 volledig gelijke scores van alle beoordelaars aan en 0 volledig ongelijke scores. In onderzoek naar inter-beoordelaarsbetrouwbaarheid wordt een IBB van 0,7 of hoger bij professionals al als een goede score gezien, omdat professionals een bepaalde beleidsruimte hebben voor de wijze waarop zij hun werk uitvoeren. Immers, niet ieder aspect van een door een professional te beoordelen situatie, kan worden gestandaardiseerd.

⁵ Validiteit: de mate waarin de methode meet wat hij zou moeten meten. Bij het onderzoeken van de validiteit wordt gekeken naar de mate waarin de resultaten van een methode (meetlat) en het te meten verschijnsel met elkaar overeenkomen. Validiteit is een gradatie; het is niet zo dat de ene methode valide is en de andere niet. Wel is de ene methode meer valide dan een andere. In dit onderzoek wordt de validiteit gemeten met behulp van een 'gouden standaard'. De resultaatcores zijn daarom in de mate van procentuele overeenstemming of in mate van procentuele afstand ten opzichte van die gouden standaard uitgedrukt.

1 Noodzaak van validering

1.1

Noodzaak

Hoewel er in Nederland al vele tientallen jaren met meerdere methoden aan loonwaardevaststelling wordt gedaan, is geen van de bestaande loonwaardemethoden gevalideerd.⁶ Daarnaast zijn er nog steeds grote verschillen tussen de werkwijzen bij het vaststellen van loonwaarde bij een en dezelfde persoon. Die verschillen kunnen oplopen tot ruim 40 procent.⁷

De verschillen worden niet veroorzaakt door één methode in het bijzonder. De werkwijzen meten kennelijk niet hetzelfde, of meten niet op dezelfde manier. Na ruim twee jaar pilots uitgevoerd te hebben met loonwaardevaststelling zijn de conclusies in het eindrapport *Naar dezelfde loonwaarde; een vervolgonderzoek naar de vergelijkbaarheid van loonwaardemethoden*⁸ duidelijk:

Verdere standaardisering van begrippen en berekeningswijzen, uniformering van handelen/uitvoering, betrouwbaarheid, training en certificering en validering is noodzakelijk in het belang van werkgever, werknemer en de maatschappij.

De eerste stappen op weg naar iets meer uniformiteit zijn gezet, in het kader van de loondispensatiepilots met het invoeren van de afspraken over Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid. Het rapport *Naar dezelfde Loonwaarde* (Panteia)⁹ geeft aan dat dit onvoldoende is om bij de loonwaardebepaling rechtsgelijkheid, onafhankelijkheid en beoordelingsbetrouwbaarheid te borgen. Er zijn aanvullende afspraken en uitwerkingen van de drie begrippen nodig, omdat er nog onvoldoende consensus tussen de experts van de verschillende methoden bereikt is.

Anno 2013 is het als wethouder, directeur Dienst Werk en Inkomen, UWV of SW-bedrijf nog niet eenvoudig tot de keuze voor een geschikt loonwaardesysteem te komen. Vooral nog zijn er beperkte feiten om die keuze op te baseren. De validiteit van de werkwijzen is nog niet aangetoond.

Een loonwaardebepaling heeft echter wel stevige gevolgen voor een werkgever, werknemer en de financier van de sociale verzekeringen (de (lokale en centrale) overheid). Een te hoog of te laag vastgestelde loonwaarde kan allerlei negatieve gevolgen hebben.

⁶ *Investeren in Participeren, mei 2013. In Hoofdstuk 4 komen de verschillende methoden van loonwaardemeting aan bod. Kennisplatform Werk en Inkomen (KWI)*

⁷ *S. Visser de, S. Kemp van der, M. Ommere van, Naar dezelfde loonwaarde: een vervolgonderzoek naar de vergelijkbaarheid van loonwaardemethoden. Eindrapport Pantei, Zoetermeer, 5 oktober 2012.*

⁸ *Zie noot 5.*

⁹ *Zie noot 5.*

De mogelijk negatieve gevolgen van een te laag vastgestelde loonwaarde zijn.

- De werknemer krijgt geen fair loon.
- De financier van de sociale zekerheid betaalt onnodig veel aanvullende uitkering aan de werknemer.
- De financier van de sociale zekerheid betaalt onnodig veel loonkostensubsidie.

De mogelijk negatieve gevolgen van een te hoog vastgestelde loonwaarde zijn.

- De werkgever haalt geen fair economisch rendement en de werknemer met functiebeperkingen is een grotere 'kostenpost' dan de andere werknemers.
- De plaatsingen zullen waarschijnlijk niet blijvend zijn.
- Gezien de disbalans tussen prestaties en loonkosten, gaat deze werkgever niet nog eens zo'n traject aan voor een tweede werknemer. Toekomstige plaatsingen worden dan ook moeilijker.
- De financier van de sociale zekerheid betaalt in eerste aanleg minder, maar ziet op termijn de re-integratiemogelijkheden op de vrije arbeidsmarkt teruglopen met alle uitkeringskosten van dien.

Het ligt – gezien de belangen van werkgever, werknemer en financier – voor de hand de loonwaarde te laten bepalen door een beoordelaar zonder belangen bij de uitkomst. Inschakeling van een onafhankelijke beoordelaar is een goede traditie in de sociale zekerheid.

Welke loonwaarde methode er ook gekozen wordt, het is nodig eisen te stellen aan de uitvoerders van de loonwaardebepaling. Die eisen gelden voor training en certificering, transparantie over de stappen en weging binnen de loonwaardebepaling, de validering ervan, het voorkomen van belangenverstremming en de administratieve lasten voor werkgevers en werknemers. Daarnaast dienen zowel werkgevers als werknemers bij de informatieverzameling betrokken te zijn; dat scheidt vertrouwen en een grotere basis voor de acceptatie van de uitkomst van de loonwaardebepaling. Het juiste uitgangspunt is *dat loonwaardebepaling niet onderhandelbaar is*, maar dat kan wel zo zijn voor de additionele kosten. Daarbij moet wel goed voor ogen worden gehouden dat ook die additionele kosten vanuit het perspectief van de werkgever om adequate compensatie vragen.

Loonwaardebepaling kan een belangrijke rol gaan spelen in een vernieuwd uitvoeringsconcept Werk en Inkomen, met meer ruimte voor investeringen in arbeidsparticipatie op de reguliere arbeidsmarkt, zoals bijvoorbeeld in de WIA, de Wajong en de WWB het geval is. Met het wegvallen van grote delen van de beschutte arbeidsplaatsen in de WSW, het niet meer kunnen detacheren vanuit de beschermende WSW-CAO en het ontbreken van gesubsidieerde arbeid blijft de reguliere arbeidsmarkt over om de maatschappelijke en politieke arbeidsparticipatiedoelstellingen waar te maken. Het 'zuiver' kunnen bepalen van de waarde van de arbeidsprestatie van werknemers met arbeidsbeperkingen is daarbij een noodzakelijke randvoorwaarde voor succesvolle plaatsingen. Ook een eventuele 'quotumregeling' is gebaat bij een 'gezonde balans tussen de geleverde prestatie en het te betalen loon'. Werkgevers die het quotum willen naleven, willen voor de prestatie het daarbij passende loon betalen.

Kortom: voldoende aanleiding voor partijen die loonwaardebepalingen willen uitvoeren om snel samen tot een minimumpakket aan eisen te komen, waaraan de vaststelling van loonwaarde en de additionele kosten van een werkgever moet voldoen.

Voor de arbeidsdeskundige beroepsgroep (al jaar en dag specialisten in loonwaardevaststelling) en UWV vormt dit de aanleiding om het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC) te vragen een valideringstraject te starten voor de (arbeidsdeskundige) loonwaardesystematiek, gebaseerd op de taak-/urenanalyse. Met deze methodiek wordt al vele tientallen jaren loonwaarde vastgesteld in het kader van de werknemersverzekeringen en (particuliere) arbeidsongeschiktheidsverzekeringen.

Het AKC heeft dit loonwaardevalideringsproject gestart en de rijke expertervaring van arbeidsdeskundigen met loonwaardevaststelling gecombineerd met de kennis en ervaring van uitvoerders van gelijksoortige loonwaardemethoden en een onafhankelijke en kritische wetenschappelijke blik. De drie loonwaardemethodieken die zijn betrokken bij dit project – Dariuz, VTA/DWI en de UWV-methodiek – hebben met elkaar gemeen dat ze werken vanuit functieanalyse. Ook doen ze gedegen onderzoek op de werkplek en zetten ze de gerealiseerde arbeidsprestatie door de werknemer af tegen de vereiste arbeidsprestatie die gangbaar is in de (norm)functie. Dit biedt een stevige basis voor het bereiken van de gewenste consensus en validering van de begripsinhoud.

1.2

Opdrachtkader

Dit AKC-project bouwt voort op de conclusies uit het eindrapport *Naar de zelfde Loonwaarde (Panteia)*¹⁰. Dit rapport stelt dat... *'de oplossing deels moet worden gezocht in het verder uniformeren van de methoden onderling, maar ligt vooral ook binnen methoden in het opleiden en trainen van uitvoerders in het (blijvend) op uniforme wijze uitvoeren van de methodiek. Bovendien is het nodig meer inzicht te krijgen in de validiteit van de loonwaardemeting (weerspiegelt de uitkomst van een meting de werkelijke loonwaarde van een cliënt?)'*.

In dit rapport wordt verder gebouwd op deze reeds verkregen inzichten en aanbevelingen.

Het advies en de set van afspraken die het project heeft opgeleverd, is toe te passen in alle situaties waarin de (gerealiseerde/feitelijk waargemaakte) loonwaarde vastgesteld moet worden ten opzichte van een normfunctie, als gevolg van een functionele beperking van een persoon.

Het AKC heeft de gewenste externe validering van de 'loonwaardevaststelling' zo wetenschappelijk mogelijk verantwoord vormgegeven. Samen met onderzoeker Dr. A.J.M. Schellart MBA¹¹ werkzaam voor CEC, is het onderzoekproject ingedeeld in de volgende vier hoofdstappen.

¹⁰ Zie noot 5.

¹¹ De heer Dr. A.J.M. Schellart MBA heeft vele onderzoekdesigns in het kader van studies op het terrein van de sociale zekerheid ontworpen en begeleid. Hij is specifiek ingehuurd om de onderzoekskwaliteit van het valideringstraject in het onderzoek en de monitoringsfase te bewaken en te borgen.

1 Begripsconsensus

Met een expertgroep worden de inhoudelijke begrippen waaruit een valide loonwaardebepaling zou dienen te bestaan beschreven. Daarbij wordt rekening gehouden met de uitkomsten en aanbevelingen uit loonwaardebepaling in het kader van de gemeentelijke pilots loondispensatie.

Gewenst product: een set van goed beschreven begrippen en uitgangspunten voor de referentiemethode van arbeidsdeskundige loonwaardevaststelling, op basis van taak-/urenanalyseprincipes. Loonwaardesystemen kunnen hieruit de gestandaardiseerde begrippen en uitgangspunten overnemen om de eigen methodiek te verbeteren.

2 Opzet onderzoek validering methodieken

Ontwerpen van een werkwijze om voor methodieken waarmee loonwaarde bepaald kan worden, vast te stellen of met de betreffende methodiek de loonwaarde valide bepaald wordt. Dit in te vullen middels een 'efficacy pilot' uit te voeren door het AKC. Daarvoor heb je een set casussen nodig waarvan een expertpanel vaststelt dat de loonwaarde binnen een bandbreedte juist is bepaald.

3 Uitvoering onderzoek validering methodieken

In een laboratoriumsituatie wordt de betrouwbaarheid van de inter-beoordelaars en de convergente validiteit onderzocht van loonwaardemethodieken die werken met de vergelijking van een normfunctie met de prestatie van een werknemer en de afgesproken definities van de basisbegrippen.

4 Monitoring van de inter-beoordelaarsbetrouwbaarheid

Een langer lopende monitorstudie, die het mogelijk maakt om uitspraken te doen over de inter-beoordelaarsbetrouwbaarheid van het gebruik van loonwaardebepalingsmethodieken door getrainde professionals, over een langere periode en een groter aantal casussen en loonwaardevaststellingen.

Het AKC heeft bij deze opdracht gebruik kunnen maken van de resultaten van het eerdere onderzoek *Arbeidsdeskundige methodiek voor de vaststelling van gerealiseerde loonwaarde*¹². De basiselementen van de beschreven loonwaardemethode, functieanalyse, gedegen onderzoek op de werkplek en het spiegelen aan de (ver-eiste) arbeidsprestatie die gangbaar is in de (norm)functie sluit aan bij de werkwijzen van Dariuz, VTA/DWI en de UWV-methodiek. De verwachting was dat dit gezamenlijk voldoende expertkennis bundelt om te adviseren over de eisen die te stellen zijn aan loonwaardebepaling, in termen van inhoudsvaliditeit, objectiviteit en (inter-beoorde-laars)betrouwbaarheid.

Het AKC heeft een brede expertgroep van loonwaarde-experts gevormd om dit project uit te voeren.¹³ In mei 2013 is dit traject gestart. Dariuz, VTA/DWI, UWV en AKC hebben de handen ineengeslagen om basis te leggen voor de validering van de methodieken.

¹² De arbeidsdeskundige methodiek voor de vaststelling van gerealiseerde loonwaarde is beschreven door TNO Innovation For Life in opdracht van het AKC en vastgelegd in AKC Onderzoekscadier 6, te downloaden vanuit de AD-Kennisbank: www.adkennisbank.nl.

¹³ Zie de expertlijst in bijlage 1.

1.3

De uitvoering

Het AKC-onderzoeksproject Validering loonwaardevaststelling kent vier stappen. Het einddoel is de betrokken methoden een model aan te bieden om gevalideerd te worden door het AKC als onafhankelijk kennisinstituut. Zolang dit proces van validering loopt, is het belangrijk dat voor de methode inzichtelijk gemaakt wordt op welke manier de betrouwbaarheid van de loonwaardevaststellingen is gewaarborgd. Loonwaardebepaling bevat per definitie individuele beoordelings- en wegingselementen en is daarmee afhankelijk is van de persoon van de uitvoerder (inter-beoordelaarsbetrouwbaarheid). Het is dan ook cruciaal om tot vergelijkbare, betrouwbare en uiteindelijk ook valide loonwaardebepalingen te komen.

Validiteit en betrouwbaarheid (van begrippen en beoordelaar) vormen de basis van kwaliteit.

In mei/juli 2013 heeft de inhoudvalidatie plaatsgevonden. In juli/augustus 2013 is de efficacy pilotmethode voor de valideringstoetsing ontworpen. Sinds november 2013 kunnen loonwaardemethodieken deelnemen aan de efficacy pilot en hun methodiek laten valideren. Op basis van de uitkomsten van de efficacy pilot wordt per methodiek in mei 2014 een valideringsrapport geschreven met een validiteitscore en adviezen.

De volgorde van de stappen van de aanpak en het tijdspad

STAP 1 Inhoudvaliditeit; uniformeren en standaardiseren van de arbeidsdeskundige werkwijze en begrippen, het valideringsdesign en de trainingsopzet (mei/juli 2013; sessies: 29 mei, 4 juni, 11 juni en 11 juli).

Dit levert een scherp en logisch beredeneerde inhoud van de methodiek op. Zodanig beschreven dat de methodiek overdraagbaar en trainbaar is en de basis kan zijn voor het bereiken van inter-beoordelaarsbetrouwbaarheid. Loonwaardesystemen en -methoden kunnen de eigen methode waar nodig aanpassen op basis van deze generieke modulaire begripsopzet van de 'Arbeidsdeskundige (Loonwaarde) Methodiek' en daarmee de externe expertnorm hanteren als borging van de eigen methodiek.

STAP 2 Opzet onderzoekdesign validering via een 'efficacy pilot' (mei - oktober 2013)

De 'efficacy pilot' wordt vormgegeven door in een laboratoriumsituatie de inter-beoordelaarsbetrouwbaarheid en de convergente validiteit van loonwaardemethodieken te onderzoeken. Er worden door een selecte groep (loonwaarde-) experts tien casussen voor gebruik in de efficacy pilot beschreven van 'werknemers met arbeidsbeperkingen' in het bedrijfsleven die al geruime tijd in die functie werken (d.w.z. een eventuele leercurve al hebben doorlopen). Deze tien casussen worden beschreven op basis van de loonwaarde-elementen die in stap 1 door de experts zijn aangegeven. De deelstappen en (netto) loonwaarden van deze tien casussen gelden als 'gouden standaard'. Dit levert een uitgeschreven onderzoeksdesign op en operationele specificaties voor de validering.¹⁴

STAP 3 Het uitvoeren van de 'efficacy pilot' (oktober 2013 - april 2014)

Er wordt door het AKC een Randomized Controlled Trial (RCT) gehouden met maximaal twintig arbeidsdeskundigen per methodiek. Random worden tien arbeidsdeskundigen toegewezen aan de experimentgroep en tien aan de controle-groep.

STAP 4 richt zich op het voor een langere periode monitoren van de inter-beoordelaarsbetrouwbaarheid (2014 en 2015).

¹⁴ Het onderzoeksdesign wordt beschreven in hoofdstuk 5.

2 Hoofdpijnen van loonwaardevaststelling

2.1

De dilemma's bij loonwaardevaststelling

Loonwaarde is de waarde van een arbeidsprestatie. Een arbeidsprestatie bestaat uit doelgerichte handelingen die resulteren in (bijdragen aan) producten of diensten die een economische waarde hebben voor de werkgever. Voor de waarde van een arbeidsprestatie gaan we uit van een, zo dicht als mogelijk is, in collectieve afspraken vastgelegde normfunctie. Daaraan ontleen we de loonwaarde, preciezer de loonwaarde per verloond uur, omdat niet iedere werknemer een gelijk aantal uren werkt. Niet alle uren die verloond worden, zijn ook uren waarin een arbeidsprestatie verleend wordt. Denk aan vakantie, instructie, werkbespreking, ziekte, enz. Veel bedrijven kennen in hun planning en kosten berekening dan ook de begrippen bruto- en netto-uren.

Een eerste gegeven bij de loonwaardebepaling is veelal de door werkgever vereiste/geaccepteerde arbeidsprestatie van werknemers. Dit vormt het referentiepunt voor verdere waardering, maar is niet het ijkpunt. Dit referentiepunt objectiveren wij namelijk door te onderzoeken wat de gevraagde arbeidsprestatie in de normfunctie is (het objectiverende ijkpunt). Als minimum hanteren we daarbij de verwachte arbeidsprestatie in de normfunctie van de ingewerkte beginnend beroepsoefenaar. In de situatie dat de vereiste/geaccepteerde arbeidsprestatie niet wordt gehaald, wordt de verminderde prestatie uitgedrukt in Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid in verhouding tot de waarden van het betreffende referentiepunt.

Loonwaardevaststelling kent al sinds jaar en dag een aantal hoofdvragen:

- Wat is de normprestatie waartegen de prestatie van een werknemer moet worden afgezet? In de dagelijkse arbeidspraktijk levert elke werknemer een eigen unieke prestatie binnen een gedoogde bandbreedte. Zit je voortdurend onder die bandbreedte, dan is sprake van een onvoldoende prestatie. Zit je voortdurend boven die bandbreedte, dan is sprake van een goede prestatie. Binnen de bandbreedte presteren levert een voldoende op. Het vaststellen van de juiste normfunctie is een zeer belangrijke eerste stap.
- Hoe en hoe gedetailleerd wordt de prestatie van de werknemer beschreven? Is werkplekonderzoek verplicht? Met welke methodiek neem je de prestatie waar? Hoe verzamel je de gegevens?
- Hoe worden specifieke zaken, zoals onregelmatige inzetbaarheid/aanwezigheid van werknemers, verzuimrisico's, etc., meegenomen in loonwaardevaststelling?
- Welke extra kosten die de werkgever aangeeft te maken, worden gecompenseerd en hoe dan?

Om deze hoofdvragen helder te behandelen, onderscheidt de expertgroep een aantal vaste stappen voor loonwaardebepaling.

2.2

De logica van loonwaardevaststelling

De expertgroep onderscheidt bij loonwaardevaststelling de volgende stappen:

- **Stap 1** Inventarisatie van de feitelijk uitgeoefende hoofdtaken in de feitelijke functie-uitoefening door de persoon (maximaal vijf hoofdtaken).
- **Stap 2** Vaststellen van de normfunctie op basis van de feitelijk uitgeoefende hoofdtaken.
- **Stap 3** Vaststellen van de bij de normfunctie behorende loonwaarde en waarden voor Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid voor de hoofdtaken.
- **Stap 4** Beschrijven hoe de werknemer in de praktijk functioneert in de functie op de werkplek, beschreven in termen van Tempo, Kwaliteit, Inzetbaarheid per hoofdtaak. Beschrijven van eventuele bijzondere omstandigheden bij de functie-uitoefening.
- **Stap 5** Vaststellen van de prestatie van de werknemer, afgezet tegen de normfunctie in termen van Tempo, Kwaliteit, Inzetbaarheid op de hoofdtaken.
- **Stap 6** Vaststellen van de werkelijke additionele kosten, waar aan de orde uitgesplitst naar eenmalige kosten en structurele kosten.
- **Stap 7** Integraal vertalen naar een totale arbeidsprestatiewaarde via berekening per taak en daarna voor de totale functieprestatie uitgedrukt in een percentage van de prestatie van de normfunctie.
- **Stap 8** Indien er bij de loonwaardebepaling zaken opgevallen zijn die de huidige arbeidsprestatie (nadelig) beïnvloeden en die op basis van een advies aangepast kunnen worden, dan kunnen hierover adviezen aan de werkgever gegeven worden. Dit staat echter los van de prestatiebepaling en loonwaardebepaling op dat moment.

2.3

De gehanteerde uitgangspunten en definities

Alhoewel de loonwaardemethodieken van AKC, Dariuz, VTA/DWI en UWV allemaal vertrekken vanuit dezelfde basisprincipes blijken alle methodieken zo hun eigen oorsprong en context te hebben. Daardoor geven ze verschillende inhoudelijke invullingen aan de basisbegrippen Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid om de loonwaarde te bepalen. De inhoudsvalidatie in dit project richt zich op het bereiken van meer consensus over de inhoud van de begrippen Normfunctie, Tempo, Kwaliteit, Inzetbaarheid en Additionele kosten. In dit rapport worden expertconsensusdefinities gepresenteerd van deze kernbegrippen voor loonwaardebepaling (Normfunctie, Tempo, Kwaliteit, Inzetbaarheid en Additionele kosten).

Alle methoden gaan deze expertdefinities hanteren, zonder de oorsprong van de eigen methode te moeten los laten. Methoden zijn vrij om het meten van onderdelen van bijvoorbeeld Tempo met meer of andere variabelen te doen, mits ze de expertdefinitie geen geweld aandoen. Wel is het zaak dat de subbegrippen die door de diverse partijen (Dariuz, VTA/DWI en UWV) worden gebruikt zichtbaar gelinkt worden aan Tempo, Kwaliteit, Inzetbaarheid en Additionele kosten. Partijen zijn op die manier vrij om hun eigen gegevensverzamelingsvorm te geven. De gegevensverzamelings-

methoden zijn wel onderdeel van het valideringstraject dat per loonwaardemethode vorm kan krijgen. De experts verwachten dat – als alle loonwaardemethoden uitgaan van de bereikte consensus over de vijf kernbegrippen en als zij hun gegevensverzameling helder linken aan deze definities van de begrippen – de uitkomsten van de loonwaardebepalingen uniformer worden. In het valideringstraject is met deze afspraken ook meer verklaring mogelijk waarom en waardoor per methode verschillen ontstaan ten opzichte van de vastgestelde standaard loonwaarden.

Zoals eerder vastgesteld is het doel van dit expert traject niet om tot één methode te komen. *Wel is toegewerkt naar consensus over de definities van de vijf kernbegrippen.* Methoden zullen op dat punt in het belang van vergelijkbaarheid en navolgbaarheid consensus moeten accepteren.

Onderstaand voorstel heeft een brede steun binnen de expertgroep en de praktische toepassing van deze afspraken wordt verder in het rapport toegelicht.

Definities van de basisbegrippen voor loonwaardebepaling	
Reguliere normfunctie	<p>Definitie: de functie die qua samenstelling van de werkzaamheden het dichtst tegen de feitelijk uitgevoerde werkzaamheden van de werknemer aan ligt.</p> <p>Uitgangspunt bij het vaststellen van de normfunctie is dus het werk zoals de werknemer dit uitvoert en niet de functieomschrijving en de daarin beschreven werkzaamheden die in het bedrijf in algemene zin gelden.</p>
Tempo	<p>Definitie: het (gemiddeld) aantal geproduceerde eenheden/diensten per uur, over een relevante periode, in vergelijking met het gangbare aantal geproduceerde eenheden/diensten per uur, over een relevante periode.</p> <p>Dit wordt uitgedrukt in een percentage van de output van de normfunctie.</p>
Kwaliteit	<p>Definitie: het (gemiddeld) aantal geproduceerde eenheden dat direct bruikbaar is, omdat ze voldoen aan de gestelde kwaliteit, over een relevante periode, in vergelijking met het gangbare aantal geproduceerde eenheden dat direct bruikbaar is, omdat ze voldoen aan de gestelde kwaliteit, over een relevante periode.</p> <p>Dit wordt ook uitgedrukt in een percentage van de output van de normfunctie.</p>
Inzetbaarheid	<p>Definitie: 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 netto productietijd van de werknemer.</p>
Additionele kosten	<p>Definitie: additionele kosten zijn de extra kosten die de werkgever maakt om de werknemer met beperkingen te kunnen laten functioneren en de vastgestelde arbeidsprestatie structureel te laten realiseren.</p>

3 Onderdelen van loonwaardevaststelling

3.1

Stap van de functie van de werknemer naar de normfunctie

Volgens het principe van loonwaardebepaling is de prestatie van de 'reguliere werknemer' of 'de vereiste (normale) prestatie in de normfunctie' de norm waartegen de arbeidsprestatie moet worden afgezet. Daarmee is nog niet helder wat dan de normfunctie is waarmee het functioneren van de reguliere werknemer als ijkpunt in beeld wordt gebracht.

Het belang van de juiste normfunctie bij loonwaardebepaling is gelegen in het – voorafgaand aan het beoordelen van de daadwerkelijk geleverde prestatie – vaststellen van twee elementen:

- Duidelijke vergelijkbaarheid van de werkzaamheden in en verdeling van de werkzaamheden over hoofdtaken in de functie van de werknemer én in de normfunctie (soortgelijke reguliere functie). Dit biedt de mogelijkheid om de normprestatie/normproductiviteit, waartegen de prestatie/productie van de werknemer wordt afgezet zo transparant en objectief mogelijk in beeld te brengen.
- Duidelijk vastgesteld referentieloon gekoppeld aan de normfunctie.

De reguliere normfunctie (definitie na loondispensatiepilot)

De reguliere normfunctie is nader gespecificeerd als: de reguliere functie die qua samenstelling van de werkzaamheden het dichtst tegen de werkzaamheden van de werknemer aan ligt. Uitgangspunt bij het vaststellen van de normfunctie is dus het werk zoals de werknemer dit uitvoert en niet de functieomschrijving en de daarin beschreven werkzaamheden die in het bedrijf in algemene zin gelden.

De definitie van de reguliere normfunctie geformuleerd na de loondispensatiepilot geeft een duidelijke denkrichting aan. De normfunctie wordt afgeleid van bestaande beschrijvingen van functies binnen het bedrijf, de geldende cao van het bedrijf, als dat niet lukt in andere cao's binnen de sector en als dat niet lukt buiten de sector. De normfunctie hoeft niet noodzakelijkerwijs regulier voor te komen binnen het bedrijf. Dit biedt bij specifiek geconstrueerde functies voor één persoon ook de mogelijkheid om een normfunctie als referentie te zoeken.

Als de normfunctie dus niet is te vinden in het bedrijf wordt via een aantal andere stappen gezocht naar een binnen de branche of sector meer op de functiesamenstelling lijkende 'erkende' of 'gangbare' functie (beschreven in de cao of het geldende functiegebouw/functieclassificatiesysteem in de branche/sector). Als de functie-uitoefening door de werknemer niet in het bedrijf voorkomt, moet de in de branche/

sector op de functie van de werknemer lijkende functie als uitgangspunt en norm voor de prestatievergelijking worden gehanteerd. Als binnen de branche geen functie te vinden is, kan ook buiten de branche gekeken worden.

Alleen in de bijzondere situatie dat er langs deze stappen geen normfunctie te vinden is, kunnen ook uit verschillende functies hoofdtaken gehaald worden, die samen de geconstrueerde functie van de werknemer het best representeren.

Voor het vaststellen van de normfunctie die voor een loonwaardevaststelling gebruikt wordt, zijn de stappen om tot de keuze van de normfunctie te komen te standaardiseren. De arbeidsdeskundige kan daarbij de volgende concrete handvatten gebruiken om dit besluitvormingsproces te uniformeren:

Vorstel voor het methodisch vaststellen van de reguliere normfunctie

Afspraken vooraf

Bij het beschrijven van een functie of normfunctie ten behoeve van loonwaardevaststelling worden maximaal vijf hoofdtaken beschreven. De noodzakelijke informatie wordt verzameld via een gesprek met de werkgever of vertegenwoordiger van de werkgever en het raadplegen van het functiegebouw of de geldende cao in het bedrijf.¹⁵

Voor het vaststellen van de normfunctie zijn die vijf hoofdtaken bepalend.

Hoofdtaken hebben een tijdsbesteding van tenminste een half uur per dag (6,25% op basis van 8 uur per dag).

Per hoofdtak wordt beschreven in:

- % tijdsbesteding per hoofdtak met een totaal van 100%.
- termen van activiteiten, context en het resultaat/output.
- loonwaarde (per hoofdtak als stap 4 nodig is).

We spreken van een reguliere vergelijkbare normfunctie als de meest relevante taken van de hoofdtaken kunnen worden uitgeoefend. Daar is sprake van minimaal als 60% van de hoofdtaken kan worden uitgeoefend.¹⁶

STAP 1 Omschrijven van de functie van de werknemer in termen van verdeling over hoofdtaken zoals die worden uitgevoerd.

Stel de taken en werkzaamheden vast, zoals die in de praktijk worden uitgevoerd door de werknemer (dus niet op papier of in de cao) en breng deze in kaart via een gesprek met de werkgever of vertegenwoordiger van de werkgever en een gesprek met de werknemer.

Indien via deze twee gesprekken geen voldoende en eenduidig beeld van de werkzaamheden is verkregen, wordt de informatieverzameling aangevuld met een observatie op de werkplek. De arbeidsdeskundigen kan een verschil in verhalen van de werknemer en werkgever dan zelf checken. Uiteindelijk stelt deze de functieomschrijving in hoofdtaken op, op basis van de input van de werknemer, de werkgever en observatie.

Dit resulteert in een beschrijving van de functie in termen van (hoofd)taken en werkzaamheden met:

- maximaal vijf (hoofd)taken;
- % tijdsbesteding per dag per hoofdtak met een totaal van 100%;
- werkzaamheden in de hoofdtak worden beschreven met werkwoorden, in termen van activiteiten, context en het resultaat/output.

¹⁵ De cao-functiebeschrijvingen en functieclassificatiesystemen bieden het meest objectieve houvast als informatiebronnen voor het bepalen van de reguliere normfunctie. Door zoekafspraken te maken voor websites als www.szw.nl, www.kvk.nl en www.fnvbondgenoten.nl kan dit proces worden gestandaardiseerd.

¹⁶ Vanuit Dariuz is ingebracht dat onderzocht zou kunnen worden in hoeverre ook zonder een taak/uren analyse de normfunctie kan worden bepaald, door aansluiting te zoeken bij functiewaarderingssystemen als bijvoorbeeld Orba. Dariuz werkt met waardering van vereist gedrag in werk dat daar wellicht goed bij aan sluit.

STAP 2 Bepaling van de normfunctie

Om bij de loonwaardevaststelling zo goed mogelijk aan te blijven sluiten bij de praktijkbeleving/ praktijkwerelden van de werkgever en de werknemer wordt de volgende beslisboom transparant gehanteerd.

- Welke – binnen het bedrijf ‘gangbare’ – reguliere functie lijkt het meest op de functie van de werknemer zoals die wordt uitgevoerd? Voldoet deze aan de normfunctie-eisen? Argumenteren waarom niet en stap 2 inzetten.
- Welke – binnen de branche of sector ‘gangbare’ – reguliere functie lijkt het meest op de functie van de werknemer zoals die wordt uitgevoerd? Voldoet deze aan de normfunctie-eisen? Argumenteren waarom niet, voordat stap 3 wordt ingezet.
- Welke – buiten de branche of sector ‘gangbare’ – reguliere functie lijkt hier het meest op? Voldoet deze aan de normfunctie-eisen? Argumenteren waarom niet en stap 4 wordt ingezet.
- De uitzondering op de hoofdregel. Indien er geen vergelijkbare functie te vinden is via stap 1 tot en met 3, worden via de hoofdtaken dezelfde stappen doorlopen. De hoofdtaken van de werknemer worden in gangbare/reguliere functies gezocht en beschreven. Daarna volgt samenstelling tot de normfunctie. Voldoet deze aan de normfunctie-eisen? Van de taakbeloningen wordt het gewogen gemiddelde genomen voor het berekenen van de normfunctiebeoordeling.

De normfunctie en/of de hoofdtaken worden altijd geënt op een binnen de branche of sector ‘gangbare’ reguliere functie.

Samenvatting van de richtlijnen voor het bepalen van de normfunctie

Voor het vaststellen van de norm 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 norm 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?
- 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.

Deze uniforme richtlijnen voor de normfunctiebepaling brengen de loonwaardebepaling als geheel weer dicht bij het gewenst hogere plan. De weerbarstige praktijk wordt hiermee eenduidiger benaderbaar. De volgende casus is hier een voorbeeld van:

De winkelmedewerker

Opdracht 1: Wat is de normfunctie?

Uitgeoefende functie

De werknemer waarvoor de prestatiewaarde/loonwaarde bepaald moet worden voert als taak uit: schappen, rekken en bakken op orde houden. Hij is daar de volledige werktijd mee bezig. Er is bij de uitoefening van deze taak geen verlies aan prestatie/productie.

De context in de Cao Detailhandel

Een reguliere functiebeschrijving **winkelmedewerker** heeft twee taken:

Taak 1: Schappen, rekken en bakken op orde houden (tijdsbesteding 50%)

Taak 2: Caissièrewerk (tijdsbesteding 50%)

De bij deze functie behorende cao-beloning is 125% van het wettelijk minimumloon.

Een reguliere functiebeschrijving **assistent winkelmedewerker** heeft één taak:

Taak 1: Schappen, rekken en bakken op orde houden.

De bij deze functie behorende cao-beloning is 100% van het wettelijk minimumloon.

Vraagstelling

- Is de normfunctie assistent winkelmedewerker met een prestatieniveau van 100% en dus 100% loonwaarde op minimumloonniveau?
- Is de normfunctie winkelmedewerker met een prestatieniveau van 50% (één taak van de twee) en dus 50% beloning op 125% minimumloonniveau?

Antwoord

Volgens het uitgangspunt dat minimaal 60% van de taken moet overeenkomen bij de vaststelling van de normfunctie is de normfunctie de assistent winkelmedewerker, met een prestatieniveau van 100% en dus 100% beloning op minimumloonniveau.

3.2

Omschrijving van de prestatienormen

3.2.1

Algemeen

In deze paragraaf worden de basisbegrippen gedefinieerd voor het vaststellen van de prestatie van de werknemer in de uitvoering van de hoofdtaken ten opzichte van de soortgelijk gezonde. Hierbij gaat het, zoals eerder aangegeven, om de drie begrippen Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid.

Om zo concreet mogelijk te kunnen zijn in de beschrijving van de prestatie is zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij terminologie die de daadwerkelijke **output** van de werknemer in de functie-uitoefening weergeeft. De verwachting is dat de gerealiseerde loonwaarde op deze manier te benaderen is.

Output is 'de economische waarde gerealiseerd door de prestatie die geleverd wordt'. De economische waarde wordt gerepresenteerd in het aantal goed geproduceerde eenheden, producten, rapporten, telefoontjes, behandelde klanten, etc. Er is daarom bij de normfunctiebeschrijving voor gekozen om deze zoveel als mogelijk in outputtermen te beschrijven. Wij verwachten dat het methodisch waarnemen van output het meest lineair en transparant te koppelen is aan prestatiewaarde en loonwaarde.

Gegevens zoals bijvoorbeeld opleiding, ervaring, competenties en beperkingen¹⁷ van de persoon spelen op de achtergrond een rol bij loonwaardebepaling, omdat je daarmee vaak plausibel kunt maken waarom er sprake is van een verminderde prestatie. Dit soort gegevens is in gerealiseerde loonwaardevaststelling niet het primaire meetinstrument waarmee je de prestatie in beeld brengt. Dat zijn zoals aangegeven de outputgegevens en de feitelijke c.q. mogelijke omstandigheden op de werkplek en in de organisatie.

¹⁷ Dariuz maakt gebruik van competenties. Het betreft hier echter gerealiseerd gedrag in werk, dus niet de potentie of kwaliteiten die de medewerker in aanleg heeft.

Gegevens over de persoon los van de arbeidssituatie zijn veelal wel de primaire meetinstrumenten bij het afgeven van de prognose van de loonwaarde voor de toekomst. Dat gaat dan bijvoorbeeld om het leerniveau, de leerwijze, het opleidingsniveau of de competenties van de werknemer. Dit soort zaken wordt in deze benadering gezien als verklaring (plausibiliteit) van de te verwachten output, het vaststellen van de prognose en voor het treffen van voorzieningen. Opgemerkt dient te worden dat de realisatie van de prognose sterk afhangt van de omstandigheden op de werkplek en in de organisatie.

Werkgever en werknemer hebben vaak een helder en herkenbaar beeld van de output. Het lijkt daarom wenselijk de invulling van de bestanddelen Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid daar zoveel als mogelijk op te laten aansluiten. Samen moeten deze begrippen namelijk de economische waarde/productiviteit meten:

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

Er spelen nog twee aanvullende vragen die beantwoord moeten worden:

- Wegen alle drie de kernelementen even zwaar bij het vaststellen van de loonwaarde?
De vraag is of er een weging nodig is van het belang (lees: invloed op de economische waarde) van de bestanddelen Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid. Dit lijkt voor verschillende type functies wel uit te maken. Voor een productiemedewerker aan een lopende band lijkt Tempo voor de economische prestatiewaarde bepalender dan Kwaliteit. Voor een secretariële ondersteunende functie zou Kwaliteit wel eens bepalender kunnen zijn dan het exacte Tempo.
- Wordt het prestatieniveau (Tempo, Kwaliteit, Inzetbaarheid) eerst per hoofdtaak bepaald en dan vertaald naar de gehele functie of worden Tempo, Kwaliteit, Inzetbaarheid ieder afzonderlijk meteen op totaal functie niveau vastgesteld?
Hoe dit toe te passen wordt besproken bij de totale prestatieweging in paragraaf 3.3.

Voor ieder van de deelbegrippen Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid stellen we de verhouding daarvan vast ten opzichte van de deelbegrippen in de normfunctie. Dit kan alleen na een gedegen procesanalyse van de taken en het bedrijfsproces. Dit geeft zicht op de delen die belangrijk zijn voor de werkgever en hoe deze de aanpassing en sturing op resultaat geborgd heeft. Deze analyse is de basis voor het kunnen doorvragen over de verhouding tussen de werknemer en de normfunctie, op de drie deelbegrippen. Dit is nodig om te weten dat de werknemer, werkgever en de loonwaarde-expert over hetzelfde praten. Maar het is ook nodig om de waarden bij de uitgevoerde taak en bij de normtaak te kunnen achterhalen, zodat de verhouding vastgesteld kan worden, zonder een invloed te vergeten of dubbel mee te nemen. Het is evident dat eigen waarneming de basis vormt voor de analyse en de waardering van de deelbegrippen.

Eerst worden nu de basis begrippen Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid besproken. Het begrip Additionele kosten wordt in paragraaf 3.7 besproken.



3.2.2

Definitie van Tempo en gerelateerde deelbegrippen

Definitie: het (gemiddelde) aantal geproduceerde eenheden per uur, over een relevante periode, in vergelijking met het gangbare aantal geproduceerde eenheden per uur, over een relevante periode.

Tempo is bijdragen per uur in zowel de normfunctie als in de uitgevoerde functie. Het gaat daarbij om wat in een netto uur werken wordt geproduceerd, zonder versturende factoren die terugkomen bij Kwaliteit en Inzetbaarheid. Dus een uur waarin alleen het proces van de taak uitgevoerd is en dat ook op andere uren herhaald wordt. Dus niet alleen een incidentele piek. Dit geldt voor zowel de normfunctie als voor de te waarden functie.

Dit wordt uitgedrukt in een % van de output van de normfunctie. Om dat vast te stellen valt te denken aan:

- efficiëntie van handelen;
- inspanning;
- motorische of fysieke capaciteiten;
- concentratie/mentale capaciteiten ;
- uithoudingsvermogen;
- effectiviteit/slimme aanpak;
- overzicht;
- efficiënte bewegingen.

Daarin zitten invloeden van snelheid van werk, effectiviteit van handelingen, etc. Hierbij gaan we uit van de gebruikelijke prestatie in een netto uur werken zonder invloeden van kwaliteitsaspecten of inzetbaarheid door bijvoorbeeld begeleiding. Die aspecten worden meegenomen onder inzetbaarheid.

Het tempo van de werknemer kan door de invloeden daarop hoger liggen dan bij het referentiepunt. Een tempo boven de 100% kan dus.

Een percentage vaststellen ten opzichte van de normfunctie is niet altijd eenvoudig. Omdat we de verhouding vaststellen ten opzichte van de normfunctie heeft de normfunctie de waarde 100%.

Soms zijn feitelijke waarden bekend, bijvoorbeeld tachtig stuks per uur in de normfunctie en zeventig stuks in de te waarden functie. Dan stellen we normfunctie 80 stuks op 100% en is de waarde in de te waarden functie als volgt te berekenen: $70/80 \times 100\% = 87,5\%$ afgerond 88%.

Zijn er geen feitelijke waarden bekend, omdat bijvoorbeeld de normfunctie van buiten het bedrijf genomen is? Ook dan is de waarde van de normfunctie 100% en zal een schatting gemaakt moeten worden. Waarnemen en vergelijken met anderen binnen het bedrijf is dan een optie. Maar als de werkgever en werknemer zelf een percentage noemen is doorvragen op basis van de zelfgemaakte procesanalyse aangewezen. Enerzijds is doorvragen op de invloeden die horen bij het betreffende deelbegrip en wel of niet meegenomen zijn in de schatting, aan de orde. Anderzijds is doorvragen naar de basis van de schatting door de werkgever/werknemer van belang om daarmee ook zelf een waarneming te kunnen doen. Schattingen zullen doorgaans niet nauwkeuriger zijn dan in stappen van 5%.

3.2.3

Definitie van Kwaliteit en gerelateerde deelbegrippen

Definitie: het (gemiddelde) aantal geproduceerde eenheden dat direct bruikbaar is, omdat ze voldoen aan de gestelde Kwaliteit, over een relevante periode, in vergelijking met het gangbare aantal geproduceerde eenheden dat direct bruikbaar is, omdat ze voldoen aan de gestelde Kwaliteit, over een relevante periode.

Kwaliteit is dus een verlaging of verhoging van het aantal bijdragen bij gelijkblijvende noemer.

Als zowel in het werkproces van de normfunctie als bij de uitgeoefende functiecontrole en herstel opgenomen is in het proces, is er geen verlaging van de kwaliteit. Het eventueel meer fouten maken wordt in het proces hersteld en het effect daarvan is dan immers al meegenomen onder het deelbegrip Tempo. Immers meer fouten maken is meer herstellen en in die tijd worden geen andere bijdragen geleverd. Als in de te waarden taak, Kwaliteit een groot belang heeft voor de werkgever, dan is te verwachten dat de werkgever intervenueert. Een 1 op 1 controle kan zo'n interventie zijn. De meerkosten hiervan ten opzichte van een normale steekproefcontrole zullen we dan terugzien in de Additionele kosten. Bij grote waarde van het product kan ook herstel buiten het werkproces aan de orde zijn door een collega. Deze herstelkosten vinden we terug in de Additionele kosten. Onder kwaliteit nemen we alleen de *niet* zelf herstelde foute bijdragen mee, in verhouding tot de foute bijdragen van de norm natuurlijk. De fouten vatten we in Kwaliteit op als correctie van de prestatie bij Tempo.

Waardering Kwaliteit met getalsmatige percentagefouten

Normwerknemer 3% fouten, d.w.z. 97% (als kommafactor 0,97) goede bijdragen. Te waarden werknemer 10% (als kommafactor 0,9) fouten. Waarde Kwaliteit in de te waarden taak is: $0,9/0,97 \times 100\% = 92,8\%$, afgerond op hele procenten is dit 93%. Dit wordt ook uitgedrukt in een % van de Kwaliteit van de normfunctie. Om dat vast te stellen valt te denken aan:

- resultaat voldoet niet aan de opdracht;
- controleert zelf onvoldoende;
- afbreukrisico.

Uitgegaan wordt van direct bruikbare eenheden na afronding van de uit te voeren cyclus van handelingen door de werknemer zelf. Deze worden dus vrijgegeven – als bruikbaar – voor een volgende stap in het bedrijfsproces.

Bijdragen die later hersteld moeten worden of na controle teruggelegd worden voor reparatie of die als afval te beschouwen zijn, verlagen de geleverde kwaliteit. Ook hier weer in verhouding tot de referentie kwaliteit in de normfunctie. Bijdragen die door de werknemer zelf na zijn controle behorende tot zijn werkcyclus, hersteld worden, drukken het deelbegrip Tempo en worden bij kwaliteit niet opnieuw meegenomen als kwaliteitsverlagend. Die producten voldoen alsnog aan de kwaliteit. Kosten van herstel door een collega vinden we terug onder Additionele kosten.

3.2.4

Definitie van Inzetbaarheid en gerelateerde deelbegrippen

Het gaat om de voorspelbaarheid van de netto productietijd van de werknemer. Met taken die de werknemer niet kan uitvoeren en dus ook niet uitvoert in de praktijk, is in de eerder beschreven stappen voor de vaststelling van de normfunctie al rekening gehouden. In de normfunctie komen deze, niet in de functie uitoefening voorkomende hoofdtaken, ook niet voor.

Inzetbaarheid (verlies) kan zo in de vergelijking met de gezonde soortgelijke tot een zo minimaal mogelijk percentage beperkt worden. *Goed toegepaste jobcarving sluit daar naadloos op aan en is ook bedoeld om een zo optimaal mogelijke economische waarde/loonwaarde te garanderen.*

Definitie: mate van productieve tijd die direct gerelateerd is aan de mogelijkheden van de werknemer in relatie tot de contractuele arbeidsuren (denk aan extra wachten bij begeleidingstijd, instructietijd, controletijd waardoor de werknemer niet kan doorwerken, langere omsteltijd). Het gaat om de voorspelbaarheid van de netto productietijd van de werknemer.

Dat wordt ook uitgedrukt in een % van de Inzetbaarheid bij de normfunctie. Om dat vast te stellen valt te denken aan:

- problemen met het gedrag die de beschikbaarheid voor productie beïnvloeden;
- kan onvoldoende met omschakeling omgaan;
- verminderde aanwezigheid;
- extra instructietijd/begeleidingstijd werknemer.

Inzetbaarheid is dus een verlaging van het aantal beschikbare uren voor de arbeidsprestatie. Inzetbaarheid is een verhouding ten opzichte van de verloonde uren, zowel in de normfunctie als in de te waarden functie.

Iedere werknemer heeft verloonde uren waarin hij of zij niet beschikbaar is voor het verrichten van een taak. Dit kan veroorzaakt worden door werkoverleg, instructie, feedback over prestaties of stilstand door storing, etc. Als dat in het bedrijf voorkomt en ook geldt voor de te waarden functie, dan maakt dit geen deel uit van de verlaging van de Inzetbaarheid. Dus vragen naar de normale mate van inzetbaarheid, de inhoud daarvan en of dat verhoudingsgewijs gelijk is in de uitgeoefende functie.

Voor het waarden van de Inzetbaarheid gaat het om *extra* tijd die de werknemer niet kan werken door bijvoorbeeld afgeleid zijn, begeleiding, wachten op controle voor verder gegaan kan worden met het eigen proces, wachten op noodzakelijke hulp, etc. Belangrijk is om tijdens het onderzoek navraag te doen naar de oorzaak van de stilstand. Is de oorzaak gelegen in de mogelijkheden van de werknemer, dan behoort het bij het deelbegrip Inzetbaarheid. Is de oorzaak gelegen in bedrijfseigen processen, dan is het *geen* onderdeel van Inzetbaarheid.

Waardering Inzetbaarheid in getalsmatige percentages van de verloonde uren

De Inzetbaarheid waarden we in verhouding tot de inzetbaarheid van de normwerknemer. Normwerknemer (fulltime, 38 uur) kan 95% van de verloonde uren inzetten voor het leveren van een prestatie. In de parttime normwerknemer is er 90% (als kommafactor 0,9) inzetbaar. De te waarden werknemer (parttimer) idem 0,9, maar

gedurende die tijd is er sprake van 10% extra verlies aan inzetbaarheid. Dit verlaagt de beschikbaarheid van 0,9 naar $0,9 - 10\% \times 0,9 = 0,9 - 0,09 = 0,81$.

In verhouding tot de normwerknemer is dat $0,81/0,9 \times 100\% = 90\%$ of 0,9 als kommafactor.

Waardering inzetbaarheid uitgedrukt in uren

Voor een parttime (20 uur) normwerknemer is dit 90%, omdat de verloren uren in de praktijk gelijk zijn in uren. De te waarden werknemer (parttimer, 20 uur) is tijdens de werkuren 2 *extra* niet productief door wachten op aanwijzingen en begeleiding tijdens het uitvoeren van zijn werk.

Net als de normwerknemer heeft de te waarden werknemer $0,9 \times 20$ uur = 18 uur beschikbaar voor productie. Door de extra niet productieve uren wordt de inzetbaarheid verlaagd van 18 uur naar $18 - 2 = 16$ uur. De Inzetbaarheid is in verhouding tot de normwerknemer dan $16/18 \times 100\% = 88,9\%$ (afgerond 89%) of 0,89 als kommafactor.

Waardering Inzetbaarheid met behulp van schatting na doorvragen en eigen waarneming

Geschatte Inzetbaarheid, in relatie tot andere werknemers, in procenten netto beschikbare uren voor arbeid. Normwerknemer is 100%. Geschatte Inzetbaarheid te waarden werknemer, in relatie tot andere werknemers, rekening houdend met ook hun verloren uren door bedrijfseigen processen, is 90%. Waarde Inzetbaarheid in de te waarden taak is 90% of als kommafactor 0,9.

Daarin zitten invloeden van extra instructie, wachten op controle door anderen, wachten op omstellen door anderen. Veelal gaat het hier om uren die wel verloond worden, maar die de werknemer niet aanwendt voor productie. Sommige delen van Inzetbaarheid zullen uit de uitvraag naar voren komen als percentage en sommige delen komen naar voren als uren. Bij het uitdrukken in een totaalpercentage is het zaak geen dubbeltellingen mee te nemen. Een deel van de informatie die we over dit deelbegrip ontvangen zal in uren zijn, bijvoorbeeld omsteltijd en een deel in percentages, bijvoorbeeld begeleiding. Is begeleiding alleen gericht op uit te voeren handelingen, dan reken je deze niet over de uren die gewacht worden op omstellen.

3.2.5

Voorbeeld

Voorbeeld prestatiemeting archiefmedewerker op Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid via de output begrippenbenadering

Per hoofdtak dient te worden aangegeven wat de output is via de begrippen Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid.

Uitgeoefende functie:

Hoofdtaken in termen van werktijdverdeling tijdens de uitoefening van de functie door de werknemer:

- 30% Verzamelen te archiveren informatie.
- 10% Classificeren van de aan te leggen archiefdossiers.
- 50% Samenstellen van archiefdossiers.
- 10% Opbergen van de archiefdossiers.

Normfunctie en de eisen in de normfunctie:

In de ambtenaren-cao komt de functie 'Gemeentelijk archiefmedewerker' voor met exact dezelfde werktijdenverdeling. Dit is dan ook de normfunctie met de daaraan verbonden eisen.

Tempo: 20 dossiers per dag; dit zijn er 100 per week. Tempo is 100% bij 100 stuks per week.

Kwaliteit: er worden gemiddeld per week 3 te archiveren stukken verkeerd geclassificeerd. Dan is de netto bruikbare output $100 - 3 = 97$. Kwaliteit is bij 97 stuks 100%

Inzetbaarheid: in de normfunctie gaat die controle om 5% van de werktijd per week.

De waargenomen prestaties van de werknemer:

Tempo: de werknemer haalt gemiddeld per week 100 dossiers.

Kwaliteit: de werknemer classificeert 7 te archiveren stukken verkeerd.

Inzetbaarheid: gebleken is dat de werknemer in deze functie stelselmatig fouten maakt bij het classificeren. Dit heeft geleid tot het instellen van controle. Alvorens het samenstellen vindt er controle plaats; de werknemer moet dan wachten en kan niet doorwerken. Het gaat dan om 10% van de werktijd.

Deze hiervoor beschreven benadering zou, op basis van deze gegevens, leiden tot de volgende prestatiewaardering per element:

Tempo: 100%

Kwaliteit: 93 (prestatie werknemer) / 97 (prestatie eis normfunctie) = 96%

Inzetbaarheid: $90 / 95 = 95\%$

Noot: de Additionele kosten van de collega die controleert is ook 5% extra van de werktijd per week.

Deze kosten mogen niet meegenomen worden in de loonwaardeberekening, maar moeten bij de Additionele kosten worden meegenomen. Zie verderop paragraaf 3.6.

3.2.6**Waarde van de consensus over de basisbegrippen**

De expertgroep heeft, na het bereiken van bovenstaande consensus, nog besproken of er toch nog niet elementen aan Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid moeten worden toegevoegd om de prestatie van een werknemer in termen van loonwaarde afdoende vast te kunnen stellen. Daarbij is één element nog uitgebreid besproken. Het gaat om het economisch belang van het begrip 'efficiëntie van handelen'. In de Dariuz-methodiek wordt 'efficiënt handelen' gehanteerd naast het begrip Tempo. Het begrip Tempo reserveert Dariuz voor 'snelheid van handelen' en efficiënt handelen is de routing die je daarin (slim) kiest. Afhankelijk van de functie verwacht Dariuz dat het appèl op 'efficiëntie' of 'Tempo' verschillend kan zijn.

Andere experts stellen voor om efficiëntie deel uit te laten maken van Tempo, omdat het effect van efficiënt handelen is dat het Tempo hoger ligt. Bij VTA/DWI valt efficiency onder de vaardigheid die samen met inspanning het Tempo bepaalt. In de UWV-methodiek wordt efficiency ook onder Tempo geschaard. Besloten is om efficiency te behandelen onder Tempo en Tempo als uitkomstmaat te gebruiken.

Zolang er niet naar één methode gestreefd wordt blijven er op basis van de ontstaansgeschiedenissen van de verschillende methoden andere werkwijzen qua breedte en diepte van de gegevensverzameling voor de loonwaardebepaling. De experts stellen vast dat de verschillende loonwaardemethoden, met de afspraken in dit rapport, op

een uniformere manier de loonwaarde kunnen bepalen. Daarbij zou het wel helpen als de verschillende methoden de volgende aanvullende afspraken hanteren.

- 1 De Normfunctie via de afgesproken regels bepalen en duidelijk beschrijven in de rapportage.
- 2 De gegevensverzameling voor het waarnemen van de gerealiseerde prestatie, zichtbaar via de gestandaardiseerde stappen en definities vertalen naar de drie begrippen Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid.
- 3 De af te spreken rekenregels uniform toe passen.

Daarbij kan het helpen als voor punt 2 per systeem een soort 'vertaaltabel' gemaakt wordt, die transparant maakt welke elementen van de gegevensverzameling van een methodiek aan welk basisbegrip (Tempo, Kwaliteit, Inzetbaarheid) gekoppeld is. Geopperd is het idee dat elke methodiek de bij de informatieverzameling gehanteerde begrippen van de eigen methode in de linkerkolom van de onderstaande voorbeeldvertaaltabel zet en aangeeft onder welk kernbegrip (Tempo, Kwaliteit, Inzetbaarheid) dit (eigen) deelelement wordt meegewogen.¹⁸

Voorbeeld van een vertaaltabel naar basisbegrippen loonwaardebepaling				
Voorbeeld van een deelverzameling van de informatie die verschillende methodieken verzamelen	Basisbegrippen loonwaarde			
	Tempo	Kwaliteit	Inzetbaarheid	Additionele kosten
Efficiency	x			
Snelheid	x			
Vaardigheid	x			
Extra rusttijden en extra pauzes			x	
Verminderde aanwezigheid			x	
Inspanning	x			
Wachttijd omdat er eerst extra nieuwe instructie gegeven moet worden.			x	
Extra Instructietijd werknemer			x	
Afbreukrisico		x		
Extra Instructietijd van de Instructeur				x
Extra verzuim			x	
Werkvoorziening				x
Etc.				

3.3

Prestatieweging

In deze paragraaf wordt de vertaling van vastgestelde prestatie van de uitvoering van de hoofdtaken door de werknemer ten opzichte van de normfunctie vertaald naar de economische waarde van de prestatie in termen van een % van de (loon)waarde van de normfunctie.

¹⁸ Er is door de drie betrokken methodieken – VTA/DWI, UWV, Dariuz – een eerste proeve aangeleverd van een dergelijke vertaaltabel. Dit zijn niet opgenomen in dit rapport, maar is opvraagbaar bij het AKC als losse bijlage 3.

De normfunctie en de functie-uitoefening worden uitgedrukt in hoofdtaken (taak-/ urenanalyse). Per hoofdtak wordt met vaste wegingsregels aangegeven welk belang Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid gezamenlijk hebben voor de economische waarde van de functie-uitoefening.

Via de informatie verkregen van werknemer en werkgever wordt het belang van elke hoofdtak in de economische waarde op deze manier gewogen en beargumenteerd.

De wegingsregels zien er als volgt uit:

- Eerst sec per hoofdtak meten op output (Tempo), daarna impact van Kwaliteit en Inzetbaarheid in beschouwing meenemen en waarderen.
- Via de normfunctie is het belang van de hoofdtak, via de hoofdtakverdeling over de werktijd, al specifiek bepaald.
- Per hoofdtak wordt de totalisering van de prestatie via een vaste wegingsregel gewogen (zie paragraaf 3.4).
- Tot slot wordt de prestatie per hoofdtak gesommeerd naar een totaal prestatie als % van de normprestatie op functieniveau.
- Om de loonwaarde te bepalen wordt dat totaal % vermenigvuldigd met het referentieloon¹⁹ van de normfunctie.

Verkoper in een kledingwinkel met een reguliere normfunctie

Context

De werknemer kan een van de hoofdtaken niet uitvoeren. Deze taak bedraagt 30% van de gevonden cao-functie van 'verkoper kledingwinkel'. Dezelfde functie wordt ook in de kledingwinkel door het andere personeel uitgeoefend. We spreken van een reguliere vergelijkbare normfunctie als 60% van de hoofdtaken kunnen worden uitgeoefend. Op basis van deze gegevens en de afspraken over de normfunctie bepaling, is de norm-functie kledingverkoper het passende vergelijkingsobject. Dan geldt dat ook de loonwaarde van de normfunctie maatgevend is en de eisen die gesteld worden in de normfunctie voor wat betreft de uitgevoerde taken.

Per hoofdtak kan dan een prestatiewaarde berekend worden als % van de prestatiewaarde in de normfunctie per hoofdtak.

De som van deze waarden bepaalt het totale % prestatiewaarde van de functie-uitoefening.

De loonwaarde kan dan bepaald worden door vermenigvuldiging van het % prestatie met de loonwaarde van de normfunctie.

Normfunctie verkoper kledingwinkel volgens cao	Werknemer verricht:	Interviews observatie Tempo	Interviews observatie Kwaliteit	Interviews observatie Inzetbaarheid	Rekenregel toepassen	Prestatie per hoofdtak
Kassa 30%	0 %	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Inkoop/ bestellen 15%	30 %	80%	100%	100%		%
Opruimen 55%	70 %	70%	80%	100%		%
						% Prestatie som
Loonwaarde € 10,- / uur	Loonwaarde € 10,- / uur					Loonwaarde norm-functie x % prestatie som

¹⁹ De voor de loonwaarde te hanteren schaal, binnen de schaalopbouw van het referentieloon, wordt bepaald aan de hand van de evaring (jaren) van de medewerker in de functie.

Verkoper in een kledingwinkel met een normfunctie opgebouwd uit taken van meerdere reguliere functies

Context

Als er geen reguliere functie te vinden is waarin de hoofdtaken voor 60% werden uitgevoerd, wordt gezocht naar reguliere functies waarin de hoofdtaken wel substantieel voorkomen. Dan kan er sprake zijn van een verschillend functieloon van resp. € 10,- en € 8,-. Bij deze 'gecarfde' normfunctie wordt de loonwaarde van de normfunctie bepaald door het **gewogen gemiddelde** van de lonen van de normhoofdtaken te nemen. Per hoofdtaak kan dan ook weer een prestatiewaarde berekend worden met de rekenregel als % prestatiewaarde normfunctie per hoofdtaak. De som van deze waarden bepaalt de totale waarde van de functie-uitoefening.

Uit andere reguliere functies	Waardering per hoofdtaak	Werknemer verricht:	Interviews observatie Tempo	Interviews observatie Kwaliteit	Interviews observatie Inzetbaarheid	Prestatie per hoofdtaak
n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	-
Inkoop/ bestellen 25%	€ 10,-	30%	80%	100%	100%	%
Opruimen 25%	€ 8,-	70%	70%	80%	100%	%
						% Prestatie som
		Gewogen gemiddelde van de lonen van de norm hoofdtaken € 8,60,-/u				Gewogen gemiddelde van de lonen van de norm hoofdtaken € 8,60,- X % prestatie som

3.4

De rekenmodule(s)

De hierboven vastgelegde afspraken over de specifieke inhoud van de begrippen Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid, de wijze van normfunctiebepaling en de onderlinge weging van de begrippen kunnen nog aangevuld worden met afspraken over rekenformules om tot een totaalprestatie en loonwaarde te komen.

Panteia²⁰ concludeerde op basis van de pilots dat door de verschillende methodieken verschillende rekenformules gehanteerd worden om van de vastgestelde waarden bij Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid naar de arbeidsprestatie te komen.

Panteia zag vier verschillende berekeningswijzen:

- 1 De loonwaarde is het **(gewogen) gemiddelde** van tempo, kwaliteit en inzetbaarheid.
Ofwel: loonwaarde = (weging x tempo) + (weging x kwaliteit) + (weging x inzetbaarheid).
- 2 De loonwaarde is het **(gewogen) product** van tempo, kwaliteit en inzetbaarheid.
Ofwel: loonwaarde = (weging x tempo) x (weging x kwaliteit) x (weging x inzetbaarheid)
- 3 De loonwaarde is het **verschil** van tempo, kwaliteitsverlies en inzetbaarheidsverlies.
Ofwel: loonwaarde = tempo - kwaliteitsverlies - inzetbaarheidsverlies.
- 4 De loonwaarde is een **combinatie** van bovenstaande berekeningswijzen.
Bijvoorbeeld: loonwaarde = (tempo - kwaliteitsverlies) x inzetbaarheid.

²⁰ S. Visser de, S. Kemp van der, M. Ommeren van, Naar dezelfde Loonwaarde: een vervolgonderzoek naar de vergelijkbaarheid van loonwaardemethoden. Eindrapport Panteia, Zoetermeer, 5 oktober 2012.

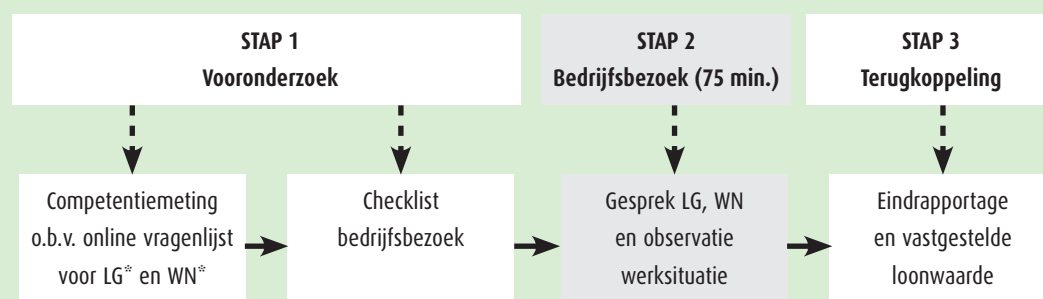
Het wordt uit de Panteia-studie niet duidelijk waarom er verschillende rekenregels gehanteerd worden. Hoe benaderen de drie betrokken loonwaardemethoden dit?

3.4.1 Dariuz

Dariuz rekenformule²¹

Dariuz berekent de loonwaarde in drie stappen:

Loonwaardemeting in drie stappen door loonwaarde-expert



(*) LG = leidinggevende, WN = werknemer

Stap 1 Vooronderzoek:

- Vragenlijsten naar leidinggevende en medewerker
- Scores op tien competenties en vereisten van het werk
- Conceptberekening T^*K^*I
 - T^*K op basis van vier competenties en weging van eisen.
 - I op basis van verlies door extra begeleidingstijd (standaarddeviatie o.b.v. negen competenties).
- Controlesysteem op consistentie => checklist voor bedrijfsbezoek

Stap 2 Bedrijfsbezoek

- Interview leidinggevende
- Interview medewerker
- Observatie werkplek
- Beantwoorden checklist

Stap 3 Terugkoppeling

- Verwerken resultaten bedrijfsbezoek
- Systeem herrekenen
- Fiattering door loonwaarde-expert

De eindrapportage geeft inzicht in:

- Hoogte loonwaarde in vergelijking met de reguliere arbeidsprestatie in de normfunctie
- Kwaliteit van de match
- Advies om loonwaarde en duurzaamheid te verhogen

²¹ Dariuz heeft de werkwijze in de expertmeetings ingebracht. De rekenregels per meeteenheid worden niet openbaar gemaakt.

3.4.2 UUV

UUV rekenformules						
Taak	Tijd besteding Norm-functie	Tijd besteding Werk-nemer	Tempo	Kwaliteit	Inzetbaarheid	Loonwaarde
A	30 %	30 %	norm/prestatie x 100% = prestatie	norm/prestatie x 100% = prestatie	norm/prestatie x 100% = prestatie	0,3 x T ^o K ^o I = prestatie
B	10 %	0 %	norm/prestatie x 100% = prestatie	norm/prestatie x 100% = prestatie	norm/prestatie x 100% = prestatie	n.v.t.
C	40 %	40 %	norm/prestatie x 100% = prestatie	norm/prestatie x 100% = prestatie	norm/prestatie x 100% = prestatie	0,4 x T ^o K ^o I = prestatie
D	20 %	30 %				0,3 x T ^o K ^o I = prestatie
						Som
Totaal	100%	100% % van de normloonwaarde			

3.4.3 VTA

VTA-model

De VTA/ DWI-analyse vergelijkt de prestatie van een werknemer op de output van Tempo, Kwaliteit en Sociaal functioneren ten opzichte van een persoon zonder beperkingen. Vervolgens wordt rekening gehouden met toeslagen voor aanpassingen in het werk en bijvoorbeeld ziekteverzuim. Het VTA-model expliciteert indien nodig ook een markttoeslag, die wordt toegekend aan de werkgever en geen betrekking heeft op de loonwaarde van de werknemer.

VTA gaat uit van een gedegen taakanalyse en berekent Tempo, Kwaliteit en Sociaal functioneren per taak. VTA heeft in het ontwerp weegfactoren ingebracht, die thans nog standaard zijn ingedeeld. Dit biedt de mogelijkheid om bijvoorbeeld Kwaliteit bij bepaalde functies zwaarder te waarderen. Evenwel VTA/DWI heeft hier nog geen nadere invulling aan gegeven.

De standaard rekenregels komen neer op: gemiddelde score over de taken voor Tempo x 50% = xx %
 gemiddelde score over de taken voor Kwaliteit x 25% = yy %
 gemiddelde score over de taken voor Sociaal F x 25 % = zz %
 som weegfactoren is altijd 100%
 ===== +
 arbeidsprestatie %

De VTA-score (vaststelling tegemoetkoming arbeidsinpassing) is dan gelijk aan 100 minus de arbeidsprestatie VTA/DWI kent een Excel-rekenformulier om rekenfouten te vermijden.

De VTA opzet past volledig bij het AKC-model voor wat betreft de ontleding van de functie in taken en de begrippen Tempo en Kwaliteit. Het begrip Sociaal functioneren past niet bij het AKC-model. Dit is met behulp van een transitietabel omgezet naar Inzetbaarheid en Additionele kosten. Evenwel blijven er interpretatieverschillen mogelijk. Dit is voor de AKC-pilot studie verder niet getraind met de deelnemers van DWI, maar overgelaten aan de beoordeling van de DWI-deelnemer.

De berekening in het AKC-model gaat uit van TxK, terwijl VTA door het eerst toepassen van weegfactoren uitgaat van T+K, een optelling derhalve. Bij de T1-meting hebben de VTA-deelnemers de AKC-rekenmethode toegepast.

Alle methoden wegen de bijdrage van Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid naar de arbeidsprestatie. Er is geen volledig inzicht verkregen in de rekenformules van alle systemen. Daarom is het wenselijk om afspraken te maken over de te hanteren mathematische formule.

Als er uitgegaan wordt van het zoveel als mogelijk benoemen van de prestatie-elementen gerelateerd aan geleverde productie, zoals de definities in het rapport doen, ontstaat nog steeds geen redelijk consistent waarnemingsbeeld zonder standaardisering van de te hanteren rekenformule. Onderstaand voorbeeld illustreert dat. Het advies is dan ook om wel degelijk afspraken op dit punt te maken.

Stel, de prestatiewaarden van de werknemer zijn voor Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid als volgt vastgesteld.

Tempo = 80%

Kwaliteit = 70%

Inzetbaarheid = 75%

Werknemer die de normfunctie uitoefent levert: 275 producten per week

Werknemer waarvan loonwaarde moet worden bepaald levert: 220 producten per week

Wat leveren verschillende mathematische formules dan op aan % van de normprestatie?

- 1 Een benadering gebaseerd op de loonwaarde rekenformule T^*K^*I zou in dit voorbeeld opleveren $80\% * 70\% * 75\% = 42\%$ x loonwaarde normfunctie.
- 2 Een benadering gebaseerd op de loonwaarde rekenformule $T-K^*I$ zou in dit voorbeeld opleveren $80\% - 30\% * 75\% = 37,5\%$ x loonwaarde normfunctie.
- 3 Een benadering gebaseerd op de loonwaarde rekenformule T^*K-I zou in dit voorbeeld opleveren $80\% * 70\% - 25\% = 31\%$ x loonwaarde normfunctie.
- 4 Een benadering direct gebaseerd op de totale productiewaarde zou in dit voorbeeld opleveren $115/275 = 41\%$ x loonwaarde normfunctie.
- 5 Een benadering gebaseerd op de loonwaarde rekenformule $T-K-I$ zou in dit voorbeeld opleveren $80\% - 30\% - 25\% = 25\%$ x loonwaarde normfunctie.

De rekenformules 1 en 4 leveren een redelijk zelfde uitkomst op. Het advies is om T^*K^*I te hanteren als basisrekenregel voor de totalisering van de berekende waarden op de deelbegrippen Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid bij de vaststelling van een loonwaarde.

Voorbeeld vaststelling prestatie parttime werknemer grafische industrie afgezet tegen de normfunctie ordervoorbereider grafische industrie (gekozen is voor een voorbeeld waar wel per taak een uitsplitsing gemaakt is om T, K en I te bepalen. Dat kan ook in één keer over de functie als geheel.

Werkzaamheden van de te beoordelen parttime werknemer

De parttime werknemer, die 30 uur per week werkt (drie dagen 8 uur en één dag 6 uur) heeft een gemiddeld tijdsbestedingspatroon per week van:

Taak 1: orderontvangst 15 uur = 50%

Taak 2: orderbewerking 7,5 uur = 25%

Taak 3: orderbegeleiding 7,5 uur = 25%*

*De uurlonen voor de taken zijn in de functie gelijk.

Vaststelling normfunctie

Voor het vaststellen van de normfunctie is de cao van de grafische industrie geraadpleegd en de functie ordervoorbereider gevonden. De te beoordelen werknemer oefent alle voorkomende hoofdtaken* uit, alleen in een ander tijdsbestedingspatroon binnen de vastgestelde verhoudingen. Deze functie kan als normfunctie gehanteerd worden.

*De uurlonen voor de taken zijn in de normfunctie gelijk

In de normfunctie wordt 40 uur per week gewerkt.

De Tempoprestatie in de normfunctie

De werknemer in de normfunctie realiseert 10-12 orders per uur. Diegene die steeds op 12 orders zit, krijgt incidenteel een extra betaling. De genoemde bandbreedte van de prestatie is acceptabel voor de werkgever.

De normprestatie per uur (Tempo) is dus 10 per uur.

De Kwaliteit in de normfunctie

Het gemiddelde afkeuringspercentage van orders van de vakvolwassen werknemer is 1,3%.

De inzetbaarheid in de normfunctie

De fulltime normmedewerker is 95% van de 40 uur die hij aanwezig bezig met productie. De vijf procent gaat op aan werkoverleg e.d. (dit is geen overleg voor de directe productie). Bij de parttimers is het percentage nagenoeg gelijk, want zij worden bij afwezigheid in het werkoverleg later bijgepraat en dat gaat sneller.

De prestatie in de normfunctie is dan als volgt weer te geven:

Normfunctie	Tijdsbesteding	Tempo/Prestatie per uur	Kwaliteit	Inzetbaarheid
Fulltimer(40 uur)				
Taak 1 Orderontvangst	40%	10 p/uur	$(1-0,013)^*100 = 98,7\%$	$(1-0,05)^*100 = 95\% * 40 = 38$ uur
Taak 2 Orderbewerking	30%	10 p/uur	$(1-0,013)^*100 = 98,7\%$	$(1-0,05)^*100 = 95\% * 40 = 38$ uur
Taak 3 Orderbegeleiding	30%	10 p/uur	$(1-0,013)^*100 = 98,7\%$	$(1-0,05)^*100 = 95\% * 40 = 38$ uur
Aantallen orders per week			$(38*10) - (38*10*1,3\%) = 375$	

De prestatienormen van de normfunctie zijn voor Tempo en Kwaliteit gelijk voor de fulltimer en de parttimer, alleen de uren Inzetbaarheid moeten herberekend worden naar 30 uren.

Normfunctie	Tijdsbesteding	Tempo/Prestatie per uur	Kwaliteit	Inzetbaarheid
Parttimer(30 uur)				
Taak 1 Orderontvangst	40%	10 p/uur	$(1-0,013)^*100 = 98,7\%$	$(1-0,05)^*100 = 95\%*30 = 28,5$ uur
Taak 2 Ordeebewerking	30%	10 p/uur	$(1-0,013)^*100 = 98,7\%$	$(1-0,05)^*100 = 95\%*30 = 28,5$ uur
Taak 3 Orderbegeleiding	30%	10 p/uur	$(1-0,013)^*100 = 98,7\%$	$(1-0,05)^*100 = 95\%*40 = 28,5$ uur
Aantallen orders per week			$(28,5*10) - (28,5*10*1,3\%) = 281$	

De te beoordelen werknemer

De prestatie van de te beoordelen werknemer, die parttime werkt (30 uur) is als volgt waargenomen:

Tempo

De werknemer produceert gemiddeld 8 orders per uur. Dat is $8/10*100 = 80\%$

Kwaliteit.

De werknemer maakt zeker 10 maal zoveel fouten als de anderen.

Dus maakt hij $10*1,3 = 13\%$ fouten. Dus $(1 - 0,13)^*100 = 87\%$ goede orders. De normwerknemer doet 98,7

De prestatie t.a.v. Kwaliteit is dus $87/98,7 = 88,2\%$.

Inzetbaarheid

Op een normale werkdag (8 uur) staat de werknemer al snel 2 uur **extra** stil, omdat hij moet wachten op controle en opnieuw geïnstrueerd moet worden.

Hij werkt 3 dagen van 8 uur en één dag van 6 uur. Extra stilstand is dus $3*2+6/8*2 = 7,5$ uur. Van de 28,5 uur beschikbaar voor productie gaan er dus 7,5 verloren. De werknemer produceert dus maar op $28,5-7,5 = 21$ uur. Zijn Inzetbaarheid is dus $28,5 - 7,5/28,5*100\% = 73,7\%$

Zijn loonwaarde is $T*K*I$. In getal: $80\% * 88,2\% * 73,7\% = 52\%$

Hoeveel foutloze orders maakt deze te beoordelen werknemer per week?

$21 \text{ uur} * 8 \text{ stuks} - 21 * 8 * 13\% \text{ fouten} = 168 - 21,8 = 146 \text{ stuks}$

Een parttimer zonder beperking die 30 uur werkt, maakt er $30 \text{ uur} * 10 \text{ stuks} * 98,7\% \text{ kwaliteit} * 95\% \text{ Inzet} = 281$

De loonwaarde van onze man is dus $146/281 = 52\%$

Noot: de einduitkomst van de loonwaarde wordt rekenkundig afgerond op een geheel getal

Prestatie ²² Parttimer(30 uur)	Tijdsbesteding	Tempo/Prestatie per uur	Kwaliteit	Inzetbaarheid
Taak 1 Orderontvangst	50%	8 p/uur = 8/10 = 80%	87/98,7 = 88,2%.	Extra stilstand is dus $3 \cdot 2 + 6/8 \cdot 2 = 7,5$ uur Inzetbaar 28,5-7,5 = 21 uur Inzetbaarheid % $21/28,5 = 73,7\%$
Taak 2 Orderbewerking	25%	8 p/uur = 8/10 = 80%	87/98,7 = 88,2%.	Extra stilstand is dus $3 \cdot 2 + 6/8 \cdot 2 = 7,5$ uur Inzetbaar 28,5-7,5 = 21 uur Inzetbaarheid % $21/28,5\% = 73,7\%$
Taak 3 Orderbegeleiding	25%	8 p/uur = 8/10 = 80%	87/98,7 = 88,2%.	Extra stilstand is dus $3 \cdot 2 + 6/8 \cdot 2 = 7,5$ uur Inzetbaar 28,5-7,5 = 21 uur Inzetbaarheid % $21/28,5\% = 73,7\%$
Aantallen producten per week		$21 \cdot 8 - 21 \cdot 8 \cdot 13\% = 146$		
% productie ten opzichte van de normfunctie		$(146/281) \times 100\% = 52\%$.		

De rekenregel toepassen om de loonwaarde te berekenen

Ten aanzien van de rekenregels om de uiteindelijke loonwaarde vast te stellen bestaat nog geen volledige consensus. Onderstaande berekening laat zien dat – wanneer de verschillende methoden de afspraken over de begrippen Normfunctie, Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid op een gelijke wijze hanteren – de uitkomst langs twee rekenformules dicht bij elkaar komt en andere sterker afwijken.

Een benadering gebaseerd op de loonwaarde rekenformule $T \cdot K \cdot I$ zou in dit voorbeeld opleveren:
 $80\% \cdot 88\% \cdot 73,7\% = 52\% \times$ loonwaarde normfunctie.

Een benadering direct gebaseerd is op de totale productiewaarde zou in dit voorbeeld opleveren:
 $146/281 = 52\% \times$ loonwaarde normfunctie.
Twee andere, volgens Panteia wel gehanteerde rekenregels leveren een veel grotere spreiding op.

Een benadering gebaseerd op de loonwaarde rekenformule $T - (K \cdot I)$ zou in dit voorbeeld opleveren:
 $80\% - (12 \cdot 73,7\%) = 71\% \times$ loonwaarde normfunctie.

Een benadering gebaseerd op de loonwaarde rekenformule $T - K - I$ zou in dit voorbeeld opleveren:
 $80\% - 12\% - 26,3\% = 42\% \times$ loonwaarde normfunctie.

Het advies is om $T \cdot K \cdot I$ te hanteren als basisrekenregel voor de totalisering van de berekende waarden op de deelbegrippen Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid.

²² Dit voorbeeld laat zien dat – wil je de prestatie van de werknemer uitdrukken in een percentage van de prestatie van de normwerknemer op Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid – er dan rekening moet worden gehouden met het feit dat ook bij de normwerknemer niet ieder deelbegrip per definitie 100% prestatie oplevert.

3.5

De extra/additionele kosten voor de werkgever en de werknemer

Additionele kosten moeten tijdens de loonwaardebepaling in kaart worden gebracht, omdat ze onontbeerlijk zijn als voorwaarden waaronder de arbeidsprestatie geleverd kan worden. Additionele kosten moeten wel buiten de berekening van de loonwaarde worden gehouden. Additionele kosten worden op een andere manier aan werkgevers vergoed. Voor het vergoeden van deze kosten zijn andere instrumenten beschikbaar. De (mate van) compensatie van Additionele kosten kan een open bespreekpunt zijn met de werkgever. Dat lijkt niet wenselijk wat betreft de hoogte van het loon. De werknemer kan zo rekenen op een eerlijk loon, dat uitsluitend gebaseerd is op zijn geleverde prestaties op de werkvloer.

Additionele kosten²³ zijn te onderscheiden in:

- Kosten voor begeleiding.
- Herstellkosten.
- Kosten van werkvoorzieningen/inpassingskosten.
- Verzuimkosten.
- Scholing(kosten).

3.5.1

Begeleidingskosten

Voor een werknemer met beperkingen kan extra begeleiding op de werkplek noodzakelijk zijn. Hierbij gaat het om begeleiding door de werkgever (interne begeleidingskosten) of bijvoorbeeld door een jobcoach (externe begeleidingskosten). Er kan sprake zijn van zowel interne als externe begeleidingskosten. Op het moment dat de werknemer begeleid wordt, is hij minder of niet productief. Dit deel wordt meegenomen in de loonwaardebepaling onder Inzetbaarheid. Ook de werkgever is dan minder of niet-productief in zijn eigen werkzaamheden. Voor de opdrachtgever/werkgever moeten de interne en externe begeleidingskosten die niet in de loonwaardebepaling worden meegenomen inzichtelijk worden gemaakt. *Voor het berekenen van de interne begeleidingskosten – de kosten die de werkgever maakt – gaan we uit van het uurloon van de normfunctie.*

Wanneer een werknemer door de inzet van werkaanpassingen/begeleiding tot een bepaalde prestatie komt, kan die prestatiewaarde *alleen* als uitgangspunt dienen als de extra kosten van werkgever of werknemer voor die werkaanpassingen ook vergoed worden. Het vaststellen van de economische waarde bestaat voor de werkgever uit het verschil tussen opbrengsten/prestatie minus alle kosten. De Additionele kosten ten opzichte van de uitoefening van de normfunctie door de soortgelijke gezonde moeten dus ook bepaald worden. Dit laat zich het beste illustreren aan de hand van een voorbeeld.

Stel, een werknemer heeft een werktempo waarbij hij met extra begeleiding (aansporing en instructie) van de leidinggevende 70 dozen per uur kan vullen. De gezonde soortgelijke vult er 100 per uur. Zonder extra begeleiding zat de werknemer op een productie van 50 dozen per uur.

Als je de loonwaarde in deze casus op 70% zet, zonder dat de werkgever via additionele kosten gecompenseerd wordt voor de extra begeleidingstijd, nodig je hem niet uit om de extra begeleiding te continueren en zal de loonwaarde zakken naar 50%.

Vanuit de gedachte van maximale participatie en vanuit kostenooipunt (bij een loonwaarde van 50% wordt er een hoger beroep gedaan op aanvulling vanuit de uitkering dan bij 70%) is dit niet wenselijk. Overigens zou je voor wat betreft het kostenaspect nog een kosten/baten-analyse van de extra begeleiding kunnen maken.

De waarden Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid bepalen de loonwaarde. De Additionele kosten worden via subsidies vergoed aan de werkgever.

3.5.2

Herstelkosten

Herstelkosten zijn kosten die gemaakt worden omdat het product of de dienst niet van voldoende kwaliteit is. Voorbeelden zijn: producten die de kwaliteitsnorm niet halen en weggegooid moeten worden of producten die opnieuw gedaan worden. Er zijn dan extra kosten gemoeid met het maken van het product of het verlenen van de dienst. De extra uren van de werknemer om producten/diensten te herstellen of klachten af te handelen, worden meegenomen bij de Tempobepaling, omdat de (netto)productietijd hierdoor per gereed product langer wordt en het Tempo dus lager. Extra kosten van uren van collega's of de extra afvalmateriaalkosten vallen onder herstelkosten. Ook zaken als imagoschade en (grote) fouten vallen hieronder.

3.5.3

Werkvoorzieningen voor de persoon / voor de werkgever

Om een werknemer met beperkingen te laten functioneren in het arbeidsproces kan het zijn dat een werkgever eenmalige kosten maakt om het werkproces aan te passen. Bijvoorbeeld:

- Een werknemer met een visuele beperking kan een aangepaste computer met brailletoetsenbord nodig hebben.
- Voor een werknemer in een rolstoel is een traplift of lift noodzakelijk om de werkplek te bereiken.
- Specifieke afgeschermdde ruimte om prikkelarme omgeving te creëren.

Daarnaast kan een werkgever kosten maken voor het structureel aanpassen van werkprocessen:

- andere logistieke aanvoer van materialen;
- andere taakverdeling op de afdeling;
- andere verdeling van de verantwoordelijkheden.

Het kan ook zijn dat een werknemer met beperkingen niet de hele dag kan functioneren en daarom aangepaste werktijden of pauzetijden nodig heeft. Als de werkgever extra kosten moet maken om de lacunes op te vangen, worden die dan meegenomen bij Additionele kosten?

3.5.4

Verzuim

Alle organisaties in Nederland hebben met verzuimende werknemers te maken. Per branche of sector zijn er gemiddelde verzuimcijfers. Bedrijven en organisaties spiegelen zichzelf aan deze gemiddelden. Doelstelling is om de verzuimcijfers zo laag als mogelijk te krijgen en te houden. Werknemers met beperkingen kunnen een verhoogd verzuimrisico hebben. Uitdrukkelijk staat kunnen cursief. Voor de werkgever moet in kaart worden gebracht of er sprake is van verzuim, gerelateerd aan de beperkingen van de werknemer. Er zijn genoeg voorbeelden van werknemers met beperkingen die juist minder dan gemiddeld verzuimen.

Bij verzuim is er een verschil te maken tussen ‘voorspelbaar’ en ‘onvoorspelbaar’ verzuim.

Bij voorspelbaar verzuim, bijvoorbeeld een behandeling die voorspelbaar en structureel wordt, kan het werk niet meer in de volle omvang uitgevoerd worden. Dat is een reden om een beroep te doen op de ZW-regelingen. Of de regeling leidt tot compensatie hangt af van de situatie van de werknemer en de werkgever (is de werkgever verzekerd voor de eerste twee ziektejaren of kan de werknemer een beroep doen op de sociale verzekering uit een eerder recht). Als een werknemer die voldoet aan de voorwaarden van de no-riskpolis wegens ziekte verzuimt, kan de werkgever de betaalde loonkosten grotendeels declareren bij UWV op basis van artikel 29b Ziektewet.

Een werknemer die een dialyse moet ondergaan, heeft vanwege de dialyse een voorspelbaar verzuim. De daaruit voortkomende structurele en voorspelbare verminderde economische prestatie nemen wij niet mee bij de vaststelling van de loonwaarde, maar nemen wij op onder de Additionele kosten. Ook kunnen bij het aangaan van het arbeidscontract afspraken worden gemaakt, die leiden tot een deel-tijdcontract, waardoor de dialyse in eigen tijd gebeurt.

De kosten van onvoorspelbaar verzuim worden niet meegewogen bij het vaststellen van de productiviteit. Verzuim om een arts te consulteren voor advies of een kleine behandeling behoort tot het goed werkgeverschap. Er is pas noodzaak om onvoorspelbaar verzuim met de werkgever in het kader van de loonwaardebepaling te bespreken als er sprake is van een verzuim dat boven het gemiddelde van het bedrijf/branche/sector uitkomt. Betrek hierbij ook de aard en de frequentie van het verzuim. Wij adviseren uit te gaan van het gemiddelde van de branche/sector. Cijfers over ziekteverzuim per bedrijfstak worden verzameld door het CBS en zijn te vinden via: *CBS StatLine - Ziekteverzuimpercentage; bedrijfstakken (SBI 2008) en bedrijfsgrootte*.²⁴

3.5.5

Scholingskosten

Goed werkgeverschap betekent dat werknemers in de gelegenheid worden gesteld om up-to-date te blijven op hun vakgebied. Scholing kan een middel zijn om dat te bereiken. Als er extra scholing nodig is om een werknemer te kunnen laten functioneren in het bedrijf of de organisatie, moet dat hier in kaart worden gebracht. Ook kan een werkgever (lees: collega's) scholing nodig hebben om bijvoorbeeld goed om te kunnen gaan met de beperkingen of de stoornis die een werknemer heeft.

²⁴ Als indicatie voor een door de werkgever te accepteren verzuim als gevolg van arbeidsbeperkingen, geldt bij een bestaande arbeidsrelatie een grens van ongeveer 25% (landelijk jurisprudentienummer: AE8622). Deze norm adviseren wij niet één op één over te nemen in situaties van loonwaardebepaling, omdat de werkgever dan ten onrechte opgezadeld wordt met hoge Additionele kosten terwijl daar geen prestatie tegenover staat.

4 Eisen aan de uitvoering en de uitvoerder

4.1

De context van de uitvoering

Voor een valide loonwaardemeting is het belangrijk dat de uitvoerder goed uitlegt hoe werkgever en werknemer het scoresysteem moeten interpreteren. Een score van 100 procent betekent in het geval van een loonwaardebepaling: presterend op regulier niveau in de normfunctie (ofwel: functioneert (ruim) voldoende). Ook een reguliere collega maakt bijvoorbeeld fouten, krijgt instructies en heeft werkoverleg. De eventuele fouten die de te beoordelen werknemer maakt, moeten dus gecorrigeerd worden met het reguliere foutenniveau. Een loonwaardebepaling onderscheidt zich daarmee nadrukkelijk van een beoordeling, waarin 100 procent zoveel betekent als: voldoet volledig aan de functie-eisen (ofwel: functioneert perfect). Met andere woorden: 100 procent is in de context van een loonwaardebepaling 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. Voor werkgevers en werknemers is dit onderscheid niet altijd even duidelijk. Het is daarom belangrijk dat de uitvoerder dit goed uitlegt en hier ook tussentijds op stuurt of achteraf voor corrigeert.

4.2

De rol van de uitvoerder

De rol van uitvoerder heeft betrekking op de (directe) invloed die de uitvoerder uitoefent op de gegeven scores. Uitvoerders van loonwaardeonderzoek kunnen drie rollen hebben.

- 1 Een begeleidende rol, waarbij de uitvoerder de vragen(lijsten) doorneemt en/of toelicht en beschikbaar is voor vragen van werknemer en/of werkgever, maar verder geen invloed uitoefent op de gegeven scores.
- 2 Een controlerende rol, waarbij de uitvoerder de vragen(lijsten) doorneemt en/of toelicht, in gesprek met werkgever en werknemer de antwoorden bespreekt en de keuze voor een score controleert op juistheid en consistentie en deze, indien nodig, bijstelt.
- 3 Een sturende rol, waarbij de uitvoerder de vragen(lijsten) doorneemt en/of toelicht, in gesprek met werkgever en werknemer de antwoorden bespreekt en vervolgens zelf de best passende score kiest. Het definitieve antwoord wordt niet bij werkgever en werknemer gecontroleerd.

De mate van invloed varieert van zeer klein (in het geval van een begeleidende rol) tot zeer groot (in het geval van een sturende rol). Dit neemt niet weg dat een zekere mate van bijsturing en controle door de uitvoerder – onafhankelijk van zijn of haar

rol bij de totstandkoming van de scores – vrijwel bij elke methodiek noodzakelijk is om de validiteit van de meting te waarborgen. Het gaat er dan niet om te controleren of werkgever en werknemer de ‘juiste’ scores geven, maar om vast te stellen of alle partijen ‘het (nog) steeds over hetzelfde hebben’. Interpretieren werkgever en werknemer de norm, het scoresysteem en de gebruikte bestanddelen steeds op de juiste manier? Meet de loonwaardebepaling daarmee inderdaad wat deze wordt verondersteld te meten?

4.3

De training en start van de kwalificatie

Het verplichtstellen van een training waaraan minimale kwaliteitseisen worden gesteld, is een eerste voorwaarde. Uitvoerders moeten daarbij in elk geval worden getraind in het op uniforme wijze uitvoeren van de methodiek. Hierbij dient aandacht te worden besteed aan:

- het vaststellen van de norm;
- de verschillende bestanddelen waaruit loonwaarde bestaat en de weging hiervan;
- de verschillende rollen die een uitvoerder tijdens de loonwaardebepaling kan aannemen en hoe deze (kunnen) doorwerken in de vaststelling van de loonwaarde;
- het belang van tussentijdse bijsturing en controle en het toepassen van de rekenmodule.

Om tot validiteit en betrouwbaarheid te komen in loonwaardemeting is certificering een gewenste stap. Professionals die loonwaarde bepalen, moeten de training met goed gevolg hebben afgelegd. Dit kan worden vastgesteld door het invoeren van een eindtoets die beoordeeld wordt. Standaardisatie van training en nascholing is sterk aan te bevelen.

Ook aan de basiskennis en -ervaring van de loonwaardebepaler moeten basiseisen te worden gesteld. Loonwaardebepaling is geen losstaand fenomeen. Het is onderdeel van een gedegen match tussen mens en arbeid, gericht op optimalisatie van de arbeidssituatie met waar noodzakelijk de adequate werkvoorzieningen. De kracht en meerwaarde van de loonwaardeprofessional ligt dus in zijn bredere kennis van arbeid, arbeidskunde, werkomstandigheden, werkvoorzieningen en de bredere context van de sociale wet- en regelgeving. Het voordeel van zo'n geschoolde professional is dat hij integraal kan adviseren over het optimaliseren van de balans tussen belasting en belastbaarheid en daarmee dus ook over het optimaliseren van de loonwaarde.

4.4

Standaardisering van de uitvoering

De te standaardiseren begrippen die bij de rol van de uitvoerder horen, zijn:

- Informatieverzamelingproces.
- Methodisch handelen en professioneel beoordelen.
- Trainen en certificeren.
- Eisen aan de rapportage.
- Mogelijkheid tot bezwaar of second opinion.
- Toetsen.

4.4.1

Informatieverzamelingproces

Voor het meten van de loonwaarde kan de arbeidsdeskundige gebruikmaken van de onderstaande inputgegevens. Dit noemen we het informatieverzamelingproces.

- informatie van de direct leidinggevende;
- informatie van het afdelingshoofd;
- informatie van het gesprek met de werknemer;
- informatie van de jobcoach (bij jongeren);
- informatie van de school (bij jongeren);
- stagegegevens (bij jongeren of bij stage als proefplaatsing);
- werkervaring;
- informatie uit het netwerk van de werknemer.

Hoe groter het aantal kanalen is waaruit informatie beschikbaar is, hoe preciezer het beeld. Meer partijen spreken of bij meer partijen informatie vergaren, kost uiteraard meer tijd. Essentieel is dat er in ieder geval een gesprek wordt gevoerd met de werkgever en de werknemer. Dit gesprek dient in ieder geval bij de eerste loonwaardemeting face-to-face plaats te vinden.

4.4.2

Methodisch handelen en professioneel beoordelen

Naast de gesprekken met werkgever en werknemer is het belangrijk dat er methodisch wordt gehandeld en dat er sprake is van een professioneel beoordelen. Methodisch handelen in het kader van het gevalideerd vaststellen van loonwaarde betekent inhoud geven en uitwerken van de volgende eerder vastgestelde stappen:

- 1 Inventarisatie van de feitelijke uitgeoefende hoofdtaken in de feitelijke functie-uitoefening door de persoon (maximaal 5 hoofdtaken).
- 2 Vaststellen van de normfunctie op basis van de feitelijk uitgeoefende hoofdtaken.
- 3 Vaststellen van de bij de normfunctie behorende loonwaarde en waarden voor Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid voor de hoofdtaken.
- 4 Beschrijven hoe de werknemer in de praktijk functioneert in de functie op de werkplek, beschreven in termen van Tempo, Kwaliteit, Inzetbaarheid per hoofdtak. Beschrijven van eventuele bijzondere omstandigheden bij de functie-uitoefening.
- 5 Vaststellen van de prestatie van de werknemer, afgezet tegen de normfunctie in termen van Tempo, Kwaliteit, Inzetbaarheid op de hoofdtaken.
- 6 Het vaststellen van de werkelijke additionele kosten, indien aan de orde uitgesplitst naar eenmalige kosten en structurele kosten.
- 7 Integraal vertalen naar een totale arbeidsprestatiewaarde via berekening per taak en daarna voor de totale functieprestatie uitgedrukt in een % van de prestatie van de normfunctie.
- 8 Indien er bij de loonwaardebepaling zaken zijn opgevallen die de huidige arbeidsprestatie (nadelig) beïnvloeden en die op basis van een advies aangepast kunnen worden, dan worden die naast de loonwaardebepaling eventueel gemeld. De loonwaardebepaling betreft de werkelijk geleverde prestatie op dat moment.

Professioneel beoordelen betekent dat arbeidsdeskundigen of andere professionals die loonwaardeonderzoek verrichten dit doen vanuit het vak dat zij bezigen. De

conclusies die zij trekken na een onderzoek zijn gebaseerd op methodisch handelen en professioneel beoordelen. Zij zijn opgeleid om vanuit een methodisch denkkader te onderzoeken en te handelen. Uitgangspunt is dat het weinig verschil maakt wie het loonwaardeonderzoek verricht; de uitkomst moet ongeveer gelijk zijn. Door het toepassen van 'de spelregels' uit dit rapport is de kans aanzienlijk groter dat er ongeveer gelijke uitkomsten komen uit de onderzoeken die de professionals verrichten, onafhankelijk wie dat doet, en vanuit welke organisatie hij dit doet.

4.4.3

Traineren en certificeren

Een organisatie die medewerkers wil laten certificeren om gevalideerd loonwaardeonderzoek te verrichten, moet deze medewerkers zelf trainen en opleiden. De arbeidsdeskundigen en andere professionals worden opgeleid in de eigen methode van loonwaardeonderzoek (VTA/DWI, UWV, Dariuz, etc.), waarbij de methode de begripsdefinities hanteert, zoals beschreven in dit rapport. De tijdsindicatie voor de training is twee dagen: één dag om het begrippenkader te behandelen en één dag om te oefenen met casuïstiek.

De cursist moet kennis opdoen van de begrippen die in deze methode zijn beschreven. Hij moet het methodisch handelen, zoals beschreven, toe kunnen passen. De cursist kan deze begrippen toepassen in de praktijk, zodat de uitkomst van het loonwaardeonderzoek binnen de landelijk vastgestelde bandbreedte blijft ten opzichte van de gouden standaard. Na afloop van de training neemt de cursist deel aan een toets, waarin aan de hand van een casus wordt getoetst of de cursist in staat is om het geleerde toe te passen. De uitkomst van de casus die de cursist tijdens het examen maakt, moet binnen een vooraf vastgestelde bandbreedte ten opzichte van de gouden standaard blijven. Het examen vindt plaats onder auspiciën van het AKC (als gemeenten, het ministerie van SZW of loonwaardemethoden hiervoor de opdracht bij het AKC leggen). Als de cursist de toets met goed gevolg heeft afgelegd, ontvangt hij een certificaat. Het certificaat is twee jaar geldig, waarna de cursist zich kan laten hercertificeren. De cursist moet per jaar ten minste tien loonwaardeonderzoeken verrichten. Dit minimum is gesteld omdat hij alleen door regelmatig loonwaardeonderzoeken te verrichten voldoende expertise kan opbouwen. Op verzoek moet de cursist deze onderzoeken kunnen overhandigen, voordat hij examen aflegt voor een hercertificering.

4.4.4

Eisen aan de rapportage

Organisaties die met gecertificeerde medewerkers loonwaardeonderzoek verrichten conform de afspraken in dit rapport maken gebruik van hun eigen rapportage-instrumenten of -systemen. Er wordt geen standaardjabloon voorgeschreven. Wel geven wij een aantal adviezen, waaraan een deugdelijke rapportage zou moeten voldoen:

- Relevante informatie over de werknemer (personalia en werknemersprofiel).
- Relevante informatie over de werkgever (grootte van het bedrijf, soort bedrijf, product dat het bedrijf maakt of dienst die het bedrijf levert, branche of sector waartoe het bedrijf behoort).
- Relevante informatie over de opdrachtgever (wie is de opdrachtgever en wat is de opdracht?).
- Duidelijke vraagstelling en conclusie.

- Onderzoeksgegevens (wat is er onderzocht, wie is er gesproken en waar komt de informatie vandaan?).
- Geschiedenis (wat is eraan vooraf gegaan?).
- Belastbaarheid van de werknemer.
- Verslag gesprek werknemer en werkgever.
- Beschrijving van de onderzochte arbeid (incl. belasting in het werk en passendheid van het werk).
- Inventarisatie van de feitelijke taakopbouw in termen van de feitelijke uitoefening van de functie door de werknemer.
- Het vaststellen van de normfunctie op basis van de feitelijke in de functie door de werknemer uitgeoefende taken.
- Het vaststellen van de bij de normfunctie behorende loonwaarde en normwaarden voor Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid.
- Het vaststellen van de prestatie van de werknemer afgezet tegen de normfunctie op basis van de drie kernbegrippen Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid, uitgedrukt in een % van de arbeidsprestatie op deze elementen in de normfunctie.
- Het integraal vertalen van de uitkomsten bij Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid naar een totale arbeidsprestatiewaarde van de werknemer in een % ten opzichte van de normfunctie. Dit met behulp van de rekenformule.
- Het vaststellen van de Additionele kosten die de werkgever maakt om de werknemer de vastgestelde arbeidsprestatie structureel waar te laten maken.

4.4.5

Mogelijkheid tot bezwaar of second opinion

Als een arbeidsdeskundige of andere professional loonwaarde vaststelt, kan het zijn dat een van de partijen het niet eens is met de vastgestelde loonwaarde. Het is dan ook wenselijk om een procedure te bedenken die een second opinion mogelijk maakt. In het kader van dit rapport voert het echter te ver om hiervoor een uitgebreide procedure te beschrijven.

5 Validering van de methoden

5.1

Keuze voor het onderzoeksdesign

Wij stellen voor om de validering van de loonwaardemethodieken in twee stappen op te knippen. Allereerst wordt er een efficacy²⁵ pilot uitgevoerd, die is gericht op de vraag of de bereikte consensus over de methode ook leidt tot de gewenste uitkomsten. Vervolgens wordt in 2014 de validering van de (inter-)beoordelaarsbetrouwbaarheid, over een langere periode, nader onder de loep genomen in praktijkpilots. De 'efficacy pilot' wordt vormgegeven door de (inter-)beoordelaarsbetrouwbaarheid en de convergente validiteit van de loonwaardemethode in een laboratoriumsituatie te onderzoeken. Hieronder wordt globaal aangegeven hoe de efficacy pilot eruit kan zien.

5.2

Efficacy pilot

5.2.1

Casuïstiekbeschrijving

Voor het kunnen opzetten van de efficacy pilot worden dertien casussen geselecteerd van werknemers in het bedrijfsleven en de publieke sector, die al geruime tijd in die functie werken (d.w.z. een eventuele leercurve al hebben doorlopen), waarvoor de loonwaarde is bepaald. Vervolgens worden deze casussen besproken door een expertgroep die betrokken is geweest bij het opstellen van dit inhoudsvalidatieproces. Die groep maakt van de casussen voorbeelden die gebaseerd zijn op de begrippen en stappen van de beschreven basismethodiek voor loonwaardebepaling. Deze dertien casussen worden dus beschreven op basis van de loonwaarde-elementen die in dit rapport door de experts zijn aangegeven. Drie casussen dienen als voorbeeld tijdens de training. De overige tien casussen moeten door de deelnemers aan de pilot worden gescoord.

De voor de efficacy pilot beschreven casussen worden zeer breed beschreven. De beschrijving gebeurt op een dusdanige manier dat de informatieverzamelingsmethoden van meerdere bestaande loonwaarde methodieken tijdens de efficacy pilot kunnen worden gebruikt. Een brede beschrijving heeft als voordeel dat de professional die meedoet aan de efficacy pilot de informatie moet waarderen, verifiëren en selecteren. Hierdoor wordt in de laboratoriumsituatie zoveel als mogelijk recht gedaan aan de praktijk van de informatieverzamelingsfase van de professional. Welke loonwaardemethoden bij het opstellen van de casuïstiek betrokken zijn, hangt af van de keuzes die de verschillende methodieken maken om mee te werken aan het opstellen van de casuïstiek. Het AKC streeft naar een brede deelname van meerdere loonwaardemethoden.

²⁵ Efficacy pilot: een pilot waarin de werkzaamheid van een instrument of interventie wordt onderzocht in een laboratoriumsituatie. Dit in tegenstelling tot een effectiviteitspilot, waarin de effectiviteit van een instrument of interventie wordt onderzocht in de praktijk.

De casuïstiek wordt zodanig opgebouwd dat het mogelijk is om de stappen van de, door de experts van dit rapport opgestelde, basisloonwaardemethode specifiek, objectief en zichtbaar toe te passen. Hierdoor kan wat betreft inter-beoordelaarsbetrouwbaarheid en validiteit niet alleen naar de einduitkomst van de loonwaarde worden gekeken, maar ook naar die van de afzonderlijke stappen die de expertgroep onderscheidt bij een loonwaardebepaling.

De verplichte stappen en elementen van een gevalideerde loonwaardevaststellingsmethode bestaan uit de volgende basissystematiek:

- 1 Inventarisatie van de feitelijke uitgeoefende hoofdtaken in de feitelijke functie-uitoefening door de persoon (maximaal 5 hoofdtaken).
- 2 Vaststellen van de normfunctie op basis van de feitelijk uitgeoefende hoofdtaken.
- 3 Vaststellen van de bij de normfunctie behorende loonwaarde en waarden voor Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid voor de hoofdtaken.
- 4 Beschrijven hoe de werknemer in de praktijk functioneert in de functie op de werkplek, beschreven in termen van Tempo, Kwaliteit, Inzetbaarheid per hoofdtak. Beschrijven van eventuele bijzondere omstandigheden bij de functie-uitoefening.
- 5 Vaststellen van de prestatie van de werknemer, afgezet tegen de normfunctie in termen van Tempo, Kwaliteit, Inzetbaarheid op de hoofdtaken.
- 6 Het vaststellen van de werkelijke additionele kosten, indien aan de orde uitgesplitst naar eenmalige kosten en structurele kosten.
- 7 Integraal vertalen naar een totale arbeidsprestatiewaarde via berekening per taak en daarna voor de totale functieprestatie uitgedrukt in een % van de prestatie van de normfunctie.
- 8 Indien er bij de loonwaardebepaling zaken zijn opgevallen die de huidige arbeidsprestatie (nadelig) beïnvloeden en die op basis van een advies aangepast kunnen worden, dan worden die naast de loonwaardebepaling eventueel gemeld. De loonwaardebepaling betreft de werkelijk geleverde prestatie op dat moment.

De professionals die betrokken zijn bij het opstellen van de casuïstiek *tekenen een geheimhoudingsverklaring* om te borgen dat er geen informatie over de casuïstiek bekend is bij de deelnemers aan de efficacy pilot.

Van de deelnemers aan de pilot wordt gevraagd een verklaring te ondertekenen dat zij niet met anderen spreken over hun deelname aan de Randomized Controlled Trial (RCT) tussen T0 (eerste meting) en T1 (tweede meting).

5.2.2

De Randomized Controlled Trial (RCT)

Het AKC houdt per deelnemende loonwaardesystematiek een Randomized Controlled Trial (RCT) met tien arbeidsdeskundigen per methodiek én een controlegroep van eveneens tien arbeidsdeskundigen²⁶. De arbeidsdeskundigen worden

²⁶ *DiDe combinatie van tien casussen en tien arbeidsdeskundigen in de experimentgroep en tien arbeidsdeskundigen in de controlegroep is gebaseerd op $\alpha = 0.05$ (95% betrouwbaarheid) en $\beta = 0.20$ (power = 80%). Bij deze aantallen is (op basis van een power-berekening met Statpower) de significantie van een absoluut verschil in loonwaarde van 10 euro (per dag) te meten tussen T0 en T1 binnen de groepen, tussen de groepen en de gouden standaard. Verder is ook een verschil aantoonbaar van 0.2 tussen de inter-beoordelaarsbetrouwbaarheid op T0 en T1 binnen een groep, als die op T0 resp. T1 tussen groepen (zie Walter SD, Eliasziw M, Donner A. Sample size and optimal designs for reliability studies. *Statistics In Medicine* 1998; 17: 101-110, met name Tabel II, p. 106/107).*

random toegewezen aan een van de groepen: tien arbeidsdeskundigen aan de experimentgroep(en) en tien aan de controlegroep²⁷. Tijdens T0 wordt een voormeting gehouden op basis van de tien casussen bij de tien arbeidsdeskundigen van elk van de experimentgroepen, respectievelijk bij die van de controlegroep. De deelnemers krijgen de opdracht om individueel voor de tien casussen (in een bepaalde volgorde die voor alle groepen hetzelfde is) de loonwaarde te bepalen en op papier te zetten. De deelnemers mogen de casussen en de uitwerking van de opdracht niet mee naar huis nemen.

Tijdens T1 – een week later – krijgen de tien arbeidsdeskundigen van de experimentgroep(en) de training in de nieuwe, in dit rapport opgenomen loonwaardemethode, die is gebaseerd op de werkwijze die is ontstaan op basis van de inhoudvalidatie (dus dit eerste deelrapport). Dit is een interactieve training met drie voorbeeldcasussen (uit de dertien opgestelde casussen, niet behorende bij de tien casussen). De training bestaat uit een algemeen gedeelte over de basisloonwaardemethodiek en een specifiek gedeelte, dat is gericht op de specifieke basissystematiek die getest wordt in de desbetreffende experimentgroep. Na de training worden de tien arbeidsdeskundigen uit de experimentgroep gevraagd om opnieuw de loonwaarde voor dezelfde tien casussen (in een andere volgorde dan tijdens T0) te bepalen. Dit gebeurt volgens de loonwaardemethode, die is aangepast aan de begripsinhoudbepaling van die specifieke methodiek (basissystematiek). De arbeidsdeskundigen uit de controlegroep krijgen dezelfde tien casussen ook opnieuw voorgelegd (in dezelfde volgorde als bij de experimentgroepen), met de opdracht opnieuw de loonwaarde daarvan te bepalen. De periode tussen de metingen tijdens T0 en T1 moet voor de experimentgroep(en) en de controlegroep gelijk zijn²⁸.

Volgorde van de stappen van het valideringstraject		
Stap 1 (september 2013)	Samenstelling experimentgroep per methode die meedoet aan de validatie.	Samenstelling controlegroep met dezelfde specificaties als de experimentgroep.
Stap 2 = T 0 (november 2013)	Experimentgroep maakt in laboratoriumsituatie casuïstiek*.	Controlegroep maakt in laboratoriumsituatie casuïstiek*.
Stap 3 (november 2013)	Training in de nieuwe inhoud van de validatie-afspraken.	Geen training in de nieuwe inhoud van de validatie-afspraken.
Stap 4 = T 1 (november 2013)	In laboratoriumsituatie maken van dezelfde casuïstiek als bij stap 1, maar in een andere volgorde*.	In laboratoriumsituatie maken van dezelfde casuïstiek als bij stap 1, maar in een andere volgorde*.
Stap 5 (mei 2014)	Opstellen valideringsrapport per methode.	
* voor experimentgroep en controlegroep dezelfde casuïstiek op hetzelfde moment		

Op basis van de met deze efficacy pilot verzamelde gegevens kan de inter-beoordelaarsbetrouwbaarheid en de convergente validiteit worden bepaald van de loonwaardemethoden die hier aan meedoen.

²⁷ Er zal nog worden bekeken hoe het randomisatieschema er precies uit zal zien in geval van een meer dan tweearmige RCT met één controlegroep. Stel dat er drie experimentgroepen zijn en één controlegroep, dan zijn er veertig arbeidsdeskundigen nodig die met een kans van 25% in één van de vier groepen worden geloot.

²⁸ De deelnemers van de controlegroep hebben na de pilot alsnog de training gekregen in de basisloonwaardemethodiek.

Deze RCT richt zich naast het doen van uitspraken over de validiteit van de einduitkomst, dus ook op de validiteit van de deelstappen. Per methode die meedoet in de efficacy pilot, wordt een eindrapport opgeleverd met een analyse en bespreking van de uitkomsten. De specifieke methode kan dit eindrapport gebruiken als externe referentie voor de mate van validiteit van die methode.

In 2014 kan vervolgens worden gestart met het monitoren van de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de loonwaardevaststellingen in Nederland op basis van gevalideerde methoden.

5.3

Eisen aan de deelnemende professionals

Om de vergelijkbaarheid van de experiment- en controlegroep te borgen, worden duidelijke starteisen gesteld aan deelnemende professionals. Te denken valt aan een aantal jaren ervaring met loonwaardebepalingen, basisopleiding, praktijkervaring in de laatste twee tot vijf jaar en leeftijd.

Op dit moment gaat het om de volgende eisen:

- Werkzaam als uitvoerend arbeidsdeskundige of een vergelijkbare functie.
- Ervaring als uitvoerend arbeidsdeskundige (of vergelijkbare functie): minimaal vier jaar.
- Voldoende ervaring met loonwaardevaststelling: een minimaal aantal in de laatste vijf jaar (bijvoorbeeld gemiddeld tien per jaar).
- Opleiding: hbo+ of gecertificeerd arbeidsdeskundige.

5.4

Eisen aan de opleiding van de experimentgroep tussen T0 en T1

De opleiding in de nieuwe basismethode moet interactief worden opgebouwd, door naast het overdragen van de kennis ook praktijkopdrachten te maken op basis van drie van de dertien opgestelde casussen. Dit heeft tot doel om vast te stellen dat de professionals in de experimentgroep, na de training, in staat zijn om zelfstandig voor een casus de loonwaarde vast te stellen langs de afgesproken deelstappen.

Dit betekent dat de training als volgt verloopt:

- 1 Kennisoverdracht van de nieuwe methode, mede aan de hand van een voorbeeld-casus, waarvoor van tevoren een 'gouden standaard' is opgesteld.
- 2 Maken van een proefcasusopdracht.
- 3 Interactieve sessie, waarin men in groepjes van drie/vier bespreekt waarom men de casus zo heeft gemaakt.
- 4 Plenaire terugkoppeling van en discussie over de bespreking in de deelgroepjes aan de hand van de vooraf gemaakte 'gouden standaard' van deze casus.
- 5 Toetsing van de beheersing van de opgedane kennis om te bekijken of het leerdoel van de training is behaald.²⁹

²⁹ De wijze en inhoud van deze toetsing kan door het AKC in opdracht van het ministerie van SZW, gemeenten of methoden van loonwaardebepaling worden ontworpen. Het AKC kan ook methoden onderwerpen aan een valideringsonderzoek..

Bijlage 1A Expertgroep

EXPERTGROEP VOOR HET OPSTELLEN VAN DE VALIDERING VAN DE INHOUD VAN DE ARBEIDSDESKUNDIGE LOONWAARDEMETHODIEK

1	Van de Vis	Geriet van de Vis	Elabo
2	Hopmans	John Hopmans	John Hopmans Arbeidsintegratie
3	Spoor	Mario Spoor	Spoorvorming en VTA/DWI
4	Rademaekers	Harm Rademaekers	CEC UWV SMZ
5	Laenen	Raymond Laenen	Dariuz
6	Bennenbroek	Femke Bennenbroek	Dariuz
7	Van Deuzen	Jac van Deuzen	UWV WERKbedrijf
8	Duijckx	Pedro Duijckx	UWV WERKbedrijf
9	Janse	Kees Janse	AKC
10	Voerman	Erik Voerman	UWV WERKbedrijf
11	Nijenhuis	Henny Nijenhuis	UWV Opleidingen
12	Jonkers	Sigrid Jonkers	CEC UWV
13	Van der Jagt	Gera van der Jagt	Elabo
14	Terkers	Jeanette Terkers	UWV WERKbedrijf
15	Lagerwaard	Ingrid Lagerwaard	UWV WERKbedrijf
16	Ardon	Josjha Ardon	UWV WERKbedrijf
17	Schellart	Ton Schellart	CEC en VUMC
18	Arkel	Jan van Arkel	UWV WERKbedrijf
19	Brabander	Jos de Brabander	UWV Opleidingen
20	Hulsman	Tjeerd Hulsman	AKC, projectleiding
21	Schouten	Mark Schouten	AKC, projectleiding
22	Kooyman	Leo Kooyman	Inovat en VTA/DWI
23	Vos	Jan Vos	UWV WERKbedrijf

Bijlage 1B Opstellers cases

OPSTELLERS CASES

1	Hikspoors	Theo Hikspoors	UWV
2	Slegers	Joop Slegers	Dariuz
3	Kooyman	Leo Kooyman	VTA/DWI
4	Zeeman	Jacques Zeeman	UWV
5	Vrolijk	Michel Vrolijk	UWV
6	Van Arkel	Jan van Arkel	UWV
7	Bond	John Bond	VTA/DWI
8	Van Zon	Ben van Zon	Dariuz
9	Reimert	Carla Reimert	UWV
10	Drenth	Herman Drenth	UWV
11	Laenen	Raymond Laenen	Dariuz
12	Siebe	Roland Siebe	VTA/DWI
13	Broos	Maaïke Broos	Broosdoc, filmer

Bijlage 1C Deelnemers efficacy pilot

DEELNEMERS EFFICACY PILOT

1	Grevers-van Houten	Nynke Grevers-van Houten	Dariuz
2	Hubers	Jeroen Hubers	Dariuz
3	Weijenberg	Marieke Weijenberg	Dariuz
4	Van der Burgh	Len van der Burgh	Dariuz
5	Visser	Rienk Visser	Dariuz
6	Holkenborg	Hilke Holkenborg	Dariuz
7	Lenaerts	Jo Lenaerts	Dariuz
8	Nauta	Liz Nauta	Dariuz
9	Kamphof	Susan Kamphof	Dariuz
10	Leppink	Gerrit Leppink	Dariuz
11	Molenaar	Jan Molenaar	VTA/DWI
12	Van de Ruit	Carolien van de Ruit	VTA/DWI
13	Dekker	Anna Dekker	VTA/DWI
14	Wouters	Matthieu Wouters	VTA/DWI
15	De Vries	Hans de Vries	VTA/DWI
16	Burger	Anja Burger	VTA/DWI
17	De Blank	Herke de Blank	UWV Sociaal Medische Zaken
18	Diepenhorst	Arie Diepenhorst	UWV Sociaal Medische Zaken
19	Custers	Annelies Custers	UWV Sociaal Medische Zaken
20	Den Ouden	Wim den Ouden	UWV Sociaal Medische Zaken
21	Preuter	Marga Preuter	UWV Sociaal Medische Zaken
22	Kouwenhoven	Henk Kouwenhoven	UWV Sociaal Medische Zaken
23	Meyer	Yvonne Meyer	UWV Sociaal Medische Zaken
24	Van Gaans	Luc van Gaans	UWV Sociaal Medische Zaken
25	Tameling	Reinier Tameling	UWV WERKbedrijf
26	Zuidam	Wendy Zuidam	UWV WERKbedrijf
27	Van Soest	Leander van Soest	UWV WERKbedrijf
28	Koopmans	Iris Koopmans	UWV WERKbedrijf
29	Graansma	Robert Graansma	UWV WERKbedrijf
30	Dwars	Wouter Dwars	UWV WERKbedrijf
31	Vrolings	Wim Vrolings	UWV WERKbedrijf
32	Peter	Frits Peter	UWV WERKbedrijf
33	Stolk	Hubert Stolk	UWV WERKbedrijf

Bijlage 1D Opleiders

OPLEIDERS

1	Van Assem	José van Assem	UWV opleidingen
2	Schouten	Mark Schouten	UWV opleidingen

Bijlage 1E Beoordelaars data

BEOORDELAARS DATA

1	Laenen	Raymond Laenen	Dariuz
2	Rademaekers	Harm Rademaekers	UWV
3	Slegers	Joop Slegers	Dariuz
4	Kooijman	Leo Kooijman	VTA/DWI
5	Janse	Kees janse	UWV
6	Nijenhuis	Henny Nijenhuis	UWV
7	Hulsman	Tjeerd Hulsman	AKC
8	Schouten	Mark Schouten	AKC

Bijlage 1F Data-analyse- en rapportageteam

DATA-ANALYSE- EN RAPPORTAGETEAM

1	Schellart	Ton Schellart	UWV en VUMC, onderzoeker
2	Hulsman	Tjeerd Hulsman	AKC, projectleiding
3	Schouten	Mark Schouten	AKC, projectleiding

Bijlage 2 Aanwezigheidslijst

AANWEZIGHEIDSLIJST

EXTERNE LOONWAARDEPERTMEETING AKC, 11 JULI 2013

1	Colijn	Danny Colijn	Programmamanager gemeente Rotterdam
2	van Kruining	Paul vanKruining	Policy advisor FNV
3	Mathies	Jan Mathies	Beleidscoördinator AWWN
4	Engelen	Mirjam Engelen	Manager Panteia
5	Bruin	Linda Bruin	Senior beleidsmedewerker SZW
6	van der Wel	Gerard van der Wel	Senior beleidsmedewerker SZW
7	Zuurveld	Wim Zuurveld	Access
8	Spoor	Mario Spoor	Spoorvorming en VTA/DWI
9	Broeders	Ronald Broeders	Hoofd CEC UWV SMZ
10	Kooyman	Leo Kooyman	Inovat en VTA/DWI
11	Laenen	Raymond Laenen	Dariuz
12	Voerman	Erik Voerman	UWV WERKbedrijf
13	Rademaekers	Harm Rademaekers	CEC UWV SMZ
14	Van Deuzen	Jac van Deuzen	UWV WERKbedrijf
15	Jonkers	Sigrid Jonkers	CEC UWV
16	Kees Janse	Kees Janse	AKC
17	van der Jagt	Gera van der Jagt	Elabo
18	Terkers	Jeanette Terkers	UWVWERKbedrijf
19	Lagerwaard	Ingrid Lagerwaard	UWV WERKbedrijf
20	Brouwer	Hananja Brouwer	UWV
21	Bouma	Nynke	Mensenwerk
22	van der Valk	Marleen van der Valk	UWV
23	Verkaik	Mieke Verkaik	UWV
24	Schouten	Mark Schouten	AKC
25	Arkel	Jan van Arkel	UWV WERKbedrijf
26	Hulsman	Tjeerd Hulsman	AKC
27	van Assem	José van Assem	UWV WERKbedrijf
Afmeldingen			
28	de Visser	Suzanne de Visser	Senior onderzoeker Research voor Beleid/Panteia
29	Spigt	Hans Spigt	Wethouder gemeente Utrecht
30	Schoenmaeckers	Ton Schoenmaeckers	MKB Nederland (vervangen door AWWN)
31	van Ommeren	Martine van Ommeren	Senioronderzoeker Reserach voor Beleid/Panteia
32	Wijnands	Yvonne Wijnands	Hoofd re-integratie SZW (vervangen)



Arbeidsdeskundig Kennis Centrum
Postbus 1058
3860 BB Nijkerk
(033) 247 34 57