



Cursusgids Uniforme Loonwaardebepaling

De landelijke **Cursusgids Uniforme Loonwaardebepaling** borgt de uniformering van de inhoud van de begrippen, de noodzakelijke stappen in de loonwaardebepaling, de wijze van uitvragen van gegevens, de onderbouwing van de waargenomen arbeidsprestatie, het benoemen van de voorwaarden voor die prestatie, de gehanteerde formats voor uitvraag en het rapportageformat.

Op basis van deze landelijke **Cursusgids Uniforme Loonwaardebepaling** wordt de opleiding gegeven. De cursusgids bevat dan ook de kennis die de loonwaardedeskundige moet kunnen reproduceren en zichtbaar moet kunnen toepassen bij de uitvoering van een concrete loonwaardebepalingsopdracht.

De cursusgids kent drie doelen. De gids is:

- 1 het basisdocument voor de start van de opleiding tot loonwaardedeskundige;
- 2 een praktijknaslagwerk bij concrete loonwaardebepaling;
- 3 de basis voor certificering van de loonwaardedeskundige.

Opgesteld door werkgroep A, bestaande uit:

Tjeerd Hulsman, *voorzitter werkgroep/AKC*

Robert van Hal, *secretaris werkgroep/BoW*

Jan Laurier, *BoW*

Laura Veenman, *CompetenSYS*

Nienke Heuver, *Competensys*

Sebastiaan Bosch, *CompetenSYS*

Raymond Laenen, *Dariuz*

Floris Nieboer, *Dariuz*

Mark Schouten, *UWV*

Dorine van Hout, *UWV*

Dianne Bekker, *Talent 6*

Annemargreet Luijckx, *Talent 6*

Peter Jansen, *Matchcare*

Marga Homan, *VTA/Amsterdam*

Jan van Eck, *SZW*

Linda de Bruin, *SZW*

Eindredactie

Vincent Braun, *programmamanager AKC*

Deze gids is gebaseerd op uitwerking met betrokken partijen en op concept wet- en regelgeving. Mocht deze concept wet- en regelgeving wijzigen, dan wordt deze gids hieraan aangepast.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1 Inleiding	7
1.1 Leeswijzer	7
2 Doel, toepassingsgebieden, begrippen, kwaliteit	9
2.1 Doel	9
2.2 Toepassingsgebieden	9
2.3 Het bepalen van de loonwaarde	10
2.3.1 Loonkostensubsidie	11
2.3.2 Loondispensatie	12
2.3.3 Loonwaardepercentage	13
2.4 Opleiding, certificering en kwaliteit	15
2.4.1 Uniformering inhoud en proces	15
2.4.2 Kwaliteitsborging van de loonwaardebepaling	15
2.4.3 Kwaliteitsborging door het opstellen van kwaliteitseisen opleiders	15
3 Basisbegrippen en proces loonwaardebepaling	17
3.1 Arbeidsprestatie	17
3.2 Handeling, taak, hoofdtaak	17
3.3 Normfunctie	18
3.4 Normloon	18
3.5 Tempo	19
3.6 Kwaliteit	20
3.7 Netto werktijd	21
3.8 Loonwaarde	22

4 Het proces van loonwaardebepaling 23

4.1	Werkwijze	23
4.1.1	Algemeen	23
4.1.2	De werknemer	25
4.1.3	Observeren werk	28
4.2	Normfunctie	29
4.2.1	Het bepalen van de normfunctie	29
4.2.2	Vaststellen van het normloon	38
4.2.3	Fulltime aantal uren in de normfunctie	42
4.3	Normering arbeidsprestatie van de reguliere werknemer	43
4.4	Arbeidsprestatie werknemer	44
4.5	Arbeidsprestatie tempo, kwaliteit en netto werktijd	46
4.6	Berekening loonwaarde	50
4.7	Rapport loonwaardemeting	52

Bijlages 53

Bijlage 1	Protocol werkplekbezoek	54
Bijlage 2	Rapport loonwaardemeting	57
Bijlage 3	Vragenlijst werkgever (optioneel)	61
Bijlage 4	Vragenlijst werknemer (optioneel)	64
Bijlage 5	Gespreksprotocol werkgever	66
Bijlage 6	Voorbeeldcasus waarbij tempo, kwaliteit en netto werktijd lastig te kwantificeren zijn	74
Bijlage 7	Rekenregels	81
Bijlage 8	Handleiding veelvoorkomende functies	82
Bijlage 9	Deelnemers werkgroep A	89

Voorwoord

Een inclusieve arbeidsmarkt waarin iedereen mee kan doen, staat op dit moment volop in de belangstelling in Nederland. We vinden het belangrijk dat iedereen een volwaardige plek in onze maatschappij kan vervullen. Arbeid speelt daarin een grote rol. De overheid heeft diverse instrumenten ontwikkeld om deze inclusiviteit te bevorderen. Loonwaarde en daaraan gekoppeld loonkostensubsidie en loondispensatie zijn twee van deze instrumenten. Allebei hebben ze als doel de drempel te verlagen voor werkgevers om iemand met een verminderde loonwaarde in dienst te nemen en zo te zorgen voor meer inclusiviteit.

Omdat loonwaarde een zeer belangrijke rol vervult en in het verleden op diverse manieren werd vastgesteld, heeft het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC) van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) de opdracht gekregen om samen met de huidige aanbieders van loonwaardemethoden te komen tot één uniforme methode voor loonwaardebepaling. Deze landelijke Cursusgids Uniforme Loonwaardebepaling is de uitwerking van deze uniformering. De uniforme methode moet zorgen voor eenduidigheid en meer draagvlak bij werkgevers en daarmee tot meer plaatsingen van mensen met een verminderde loonwaarde. Het systeem wordt beheerd en doorontwikkeld, waarbij wordt toegezien op een uniforme uitvoeringspraktijk.

Het nieuwe systeem kent de volgende pijlers:

- 1 Uniforme methode van loonwaardebepaling
- 2 Uniforme uitvoering van loonwaardebepaling
- 3 Toetredingseisen loonwaardedeskundigen
- 4 Theoretische toetsing loonwaardedeskundigen
- 5 Praktijktoetsing loonwaardedeskundigen
- 6 Certificering van loonwaardedeskundigen
- 7 Registratie van loonwaardedeskundigen in een register
- 8 Handhaving op uitvoering conform afspraken
- 9 Klachtencommissie

In het licht van dit stelsel kan de Cursusgids Uniforme Loonwaardebepaling gehanteerd worden als naslagwerk. Ook dient de gids als opleidingsmateriaal voor loonwaardedeskundigen. Daarnaast is het een informatiebron voor werkgevers, werknemers, overheden en andere geïnteresseerde partijen.

Met de Cursusgids Uniforme Loonwaardebepaling wil het AKC bijdragen aan een inclusieve arbeidsmarkt, door een uniforme en kwalitatief hoogwaardige wijze van loonwaardebepaling, die een breed maatschappelijk draagvlak kent. Ook versterken we met deze gids het methodisch handelen van arbeidsdeskundigen en aanverwante beroepsgroepen.

De cursusgids is samen met de huidige aanbieders (CompetenSYS, Dariuz, Matchcare, Talent6, UWV en VTA) tot stand gekomen. AKC dankt hen voor hun inzet en coöperatieve rol bij de samenstelling van deze gids.

Marianne Holleman, *Directeur AKC*

Vincent Braun, *Programmamanager AKC*

Nijkerk, november 2020

1 Inleiding

Deze landelijke Cursusgids Uniforme Loonwaardebepaling borgt de uniformering van de inhoud van de opleiding ten aanzien van begrippen, de noodzakelijke stappen in de loonwaardebepaling, de wijze van het uitvragen van gegevens, de onderbouwing van de waargenomen arbeidsprestatie, het benoemen van de voorwaarden voor die prestatie en de gehanteerde formats voor de uitvraag en het rapportageformat.

Op basis van de landelijke Cursusgids Uniforme Loonwaardebepaling¹ wordt de opleiding gegeven. De cursusgids bevat dan ook de kennis die de loonwaardedeskundige moet kunnen reproduceren en zichtbaar moet kunnen toepassen in een rapportage en loonwaarde-advies, bij een concrete loonwaardebepalingsopdracht.

De landelijke Cursusgids Uniforme Loonwaardebepaling dient als:

- 1 Basisdocument voor de start van de opleiding tot loonwaardedeskundige.
- 2 Praktijknaslagwerk bij concrete loonwaardebepalingen.
- 3 Basis voor certificering van de loonwaardedeskundige.

1.1 Leeswijzer

De staatsecretaris van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft bepaald dat er één uniforme methode voor loonwaardebepaling moet komen. Hiertoe is intensief samengewerkt met de huidige aanbieders van gevalideerde loonwaardemethoden en zijn er nieuwe afspraken gemaakt over uniformering. In deze gids beschrijven we de vernieuwde uniforme methode voor loonwaardebepaling.

De gids is als volgt opgebouwd:

In **hoofdstuk 2** beschrijven we het doel, de toepassingsgebieden en de begrippen loonkostensubsidie, loondispensatie en loonwaarde. Ook is er aandacht voor opleiden, certificeren en kwaliteit. In **hoofdstuk 3** werken we de basisbegrippen

¹ De landelijke Cursusgids Uniforme Loonwaardebepaling is een uitwerking van de ministeriële regeling loonkostensubsidie en het besluit loonkostensubsidie.

rondom de loonwaardebepaling nader uit. **Hoofdstuk 4** beschrijft de stappen van het proces van de bepaling van de loonwaarde. De bijlagen bevatten een gespreksprotocol, rapportageformats, vragenlijst werkgever, vragenlijst werknemer, rekenregels en diverse voorbeelden.

2 Doel, toepassingsgebieden, begrippen, kwaliteit

2.1 Doel

Het doel van deze Cursusgids Uniforme Loonwaardebepaling is het aanbieden van een voorgeschreven methodische werkwijze voor de uniforme bepaling van de loonwaarde van een werknemer² in een feitelijk verrichte functie.

2.2 Toepassingsgebieden

Deze Cursusgids Uniforme Loonwaardebepaling is primair bedoeld om een kader te scheppen om tot een uniforme loonwaardebepaling te komen voor de vaststelling van loonkostensubsidie in het kader van de Participatiewet (artikel 10d van die wet) en loondispensatie in het kader van de Wajong.

De lagere regelgeving³ op grond van de Participatiewet bevat de juridische kaders voor de loonwaardebepaling. De in deze gids opgenomen methode wordt daarmee landelijk voorgeschreven.

Gemeenten kunnen loonkostensubsidie inzetten voor mensen die vallen onder de Participatiewet en niet in staat zijn om met voltijdse arbeid het wettelijk minimumloon (WML) te verdienen. UWV kan loondispensatie inzetten voor mensen met een Wajongrecht. Loonkostensubsidie of loondispensatie kan hierdoor ingezet worden voor de doelgroep van de Banenafpraak. Ook voor mensen die Beschut Werk doen kunnen werkgevers loonkostensubsidie of loondispensatie krijgen.

LOONKOSTENSUBSIDIE – Participatiewet

De werkgever betaalt minimaal het voor de werknemer geldende minimum- of cao-loon. Voor het verschil⁴ tussen loonwaarde behorende bij de arbeidsprestatie van de werknemer en de arbeidsprestatie van een vergelijkbare medewerker kan de werkgever en ook de werknemer een loonkostensubsidie aanvragen. De gemeente kan loonkostensubsidie ook ambtshalve toekennen. De loonkostensubsidie die de gemeente bij een loonwaardepercentage onder de 100% verstrekt kent een maximum van 70% van het geldende Wettelijk Minimum

² Daar waar 'werknemer' staat kan ook potentiële werknemer worden gelezen, alsmede medewerker op bijvoorbeeld een proefplaatsing.

³ Het gaat om het Besluit loonkostensubsidie Participatiewet en de Regeling loonkostensubsidie Participatiewet.

⁴ De loonkostensubsidie wordt vermeerderd met vakantiebijslag en een vergoeding voor werkgeverslasten.

(jeugd)Loon. Dit betekent dat de werkgever bij een loonwaardepercentage dat lager is dan 30% niet volledig wordt gecompenseerd voor het niet-productieve deel. Ook als de werkgever een loon betaalt dat boven het WML ligt, wordt het loondeel boven het WML niet gecompenseerd door de loonkostensubsidie.

Voor loonkostensubsidie is de omvang van de normfunctie en het aantal voltijdsuren dat gebruikelijk is bij de werkgever waar de werknemer werkt relevant.

LOONDISPENSATIE – Wajong

De werkgever betaalt het loon op basis van de loonwaarde. De werknemer krijgt daarnaast een aanvulling op zijn loon vanuit de Wajonguitkering. De werknemer bouwt slechts pensioen op over het loon dat hij van de werkgever krijgt.

Om de loonwaarde te berekenen voor loondispensatie heeft UWV het loonwaardepercentage, het normloon en de deeltijdfactor nodig.

Waar in dit document loondispensatie afwijkt van loonkostensubsidie (LKS) geven we dit aan door middel van **geel gemarkeerde tekst**.

2.3 Het bepalen van de loonwaarde

De uniforme loonwaardebepaling, zoals in deze gids beschreven, dient primair voor de vaststelling van loonkostensubsidie in het kader van de Participatiewet en voor de vaststelling van loondispensatie in het kader van de Wajong. Hieronder geven we een toelichting op beide instrumenten. In **bijlage 6** zijn de verschillende wijzen van berekenen bij loonkostensubsidie en loondispensatie nader uitgewerkt.

Op de volgende pagina staat artikel 3 'Vaststelling van de Loonwaarde' van het besluit Loonkostensubsidie Participatiewet 2021:

Vaststelling van de loonwaarde

- 1 De loonwaarde van de werknemer wordt vastgesteld op grond van de feitelijke werkzaamheden op de werkplek van de werknemer bij de werkgever, met inbreng van de werknemer en de werkgever die voornemens is een dienstbetrekking aan te gaan dan wel een dienstbetrekking is aangegaan met de werknemer, en bedraagt de som van de arbeidsprestaties per hoofdtak, bedoeld in artikel 5, rekenkundig afgerond op hele procenten.
- 2 Het college stelt de loonwaarde met inachtneming van het bij of krachtens deze paragraaf gestelde schriftelijk vast op grond van het rapport, bedoeld in het derde lid, onderdeel d.
- 3 De loonwaardedeskundige:
 - a bepaalt de normfunctie;
 - b stelt de arbeidsprestaties per hoofdtak vast;
 - c berekent de som van de arbeidsprestaties op de wijze bepaald in het eerste lid;
 - d legt zijn bevindingen, nadat hij de werknemer en de werkgever die voornemens is een dienstbetrekking aan te gaan dan wel een dienstbetrekking is aangegaan met de werknemer in staat heeft gesteld hun zienswijze kenbaar te maken, vast in een rapport dat voldoet aan bij ministeriële regeling te stellen regels.
- 4 Het college draagt er zorg voor dat de loonwaardedeskundige aan de krachtens artikel 6 gestelde kwaliteitseisen voldoet en in voldoende mate onafhankelijk functioneert.

2.3.1 Loonkostensubsidie

- Loonkostensubsidie is bedoeld voor mensen uit de doelgroep van de Participatiewet, die niet in staat zijn om met voltijdse arbeid het wettelijk minimumloon te verdienen.
- De werknemer ontvangt zijn rechtens geldende loon. De werkgever ontvangt van de gemeente compensatie voor de verminderde arbeidsprestatie van de werknemer in de vorm van loonkostensubsidie.
- In de Participatiewet is loonwaarde gedefinieerd (art. 6, eerste lid onder g) als een *vastgesteld percentage* van het wettelijk minimumloon voor de [...] verrichte arbeid in een functie naar evenredigheid van de arbeidsprestatie in die functie van een gemiddelde werknemer met een soortgelijke opleiding en ervaring [...].
- De loonkostensubsidie bedraagt het verschil tussen 100% van het wettelijk minimumloon en de loonwaarde, vermenigvuldigd met de deeltijdfactor en is wettelijk gemaximeerd op 70% van het geldende Wettelijk Minimum (jeugd) Loon⁵.

⁵ Participatiewet, artikel 10d lid 4.

2.3.2 Loondispensatie

- Loondispensatie is bedoeld voor mensen met arbeidsvermogen, die behoren tot de doelgroep Wajong. Het gaat om mensen met duidelijk verminderde arbeidsprestatie, zoals bedoeld in de **artikelen 2:20 en 3:63** van de Wet Wajong. Uitgangspunt is dat de prestatie een geldelijke beloning rechtvaardigt die, berekend per gewerkt uur, ten minste 25% lager ligt dan de beloning die voor dezelfde arbeid gebruikelijk is.
- De werkgever heeft toestemming (dispensatie) om aan de werknemer een lager loon te betalen dan het wettelijk minimumloon.

Voorbeeld:

- De werkgever zou voor een werknemer zonder beperkingen € 1.840,87 per maand betalen (= het rechtens geldende loon, in deze gids verder ook 'het normloon' genoemd).
- De normfunctie werkt 38 uur per week.
- De loonwaardeskundige heeft het loonwaardepercentage bepaald op 68,23%.
- De werknemer (met een Wajonguitkering) werkt 24 uur per week.
- De loonwaarde (eurobedrag) is bepaald op € 793,28 per maand.
- Het wettelijk minimumloon is € 1.680 per maand.

Er moeten twee vragen getoetst worden:

VRAAG 1 Is de verminderde arbeidsprestatie (loonwaardepercentage) ten minste 25%?

Antwoord: ja. De arbeidsprestatie is 68,23%. Het verlies is dus meer dan 25% ($100\% - 68,23 = 31,77\%$).

VRAAG 2 Is de loonwaarde (normloon * loonwaardepercentage * deeltijdfactor) minder dan het wettelijk minimumloon?

Antwoord: ja. De loonwaarde is € 793,28 ($\text{€ } 1.840,87 * 68,23\% * 24/38$). Dit is minder dan het wettelijk minimumloon.

Conclusie: er is recht op loondispensatie.

- Naast het gedispenseerde loon ontvangt de Wajongere doorgaans een Wajonguitkering. De hoogte van de Wajonguitkering valt buiten het bereik van deze gids en wordt uitgelegd op uwv.nl.

2.3.3 Loonwaardepercentage

Zowel voor de berekening en vaststelling van loonkostensubsidie als voor loondispensatie moet de arbeidsprestatie van een werknemer worden uitgedrukt in een loonwaardepercentage.

Definitie loonwaardepercentage

De arbeidsprestatie van een werknemer uitgedrukt in een percentage van de arbeidsprestatie van een reguliere, vergelijkbare werknemer in die functie op basis van de elementen tempo, kwaliteit en netto werktijd.

De uniforme loonwaardebepaling die we in deze gids behandelen, richt zich op de bepaling van dit *percentage*. We spreken in het vervolg van deze gids dan ook van loonwaardepercentage.

Bij de bepaling van het loonwaardepercentage stelt de loonwaardedeskundige de arbeidsprestatie per taak vast op basis van de elementen tempo, kwaliteit en netto werktijd en zet deze af tegen de arbeidsprestatie per taak in de normfunctie op basis van de elementen tempo, kwaliteit en netto werktijd. Hierbij maakt de loonwaardedeskundige gebruik van een taak-urenanalyse, waarin het percentage tijdsbesteding van de werknemer waarvoor de loonwaarde wordt bepaald per hoofdtak wordt gebruikt als wegingsfactor bij de berekening van het totale loonwaardepercentage.

FIGUUR 1

Hoofdtak	Omschrijving	Uren per week	% tijdsbesteding
1	Strijken en vouwen van kleding	20	50%
2	Uitgifte van kleding	15	37,5%
3	Opruimen van de werkplek	5	12,5%
Totaal		40	100%

Bij het bepalen van het loonwaardepercentage is het belangrijk om te werken volgens een uniform stappenplan. Dit stappenplan ziet er als volgt uit:

Beeldvorming

Het onderdeel beeldvorming richt zich ten eerste op het verzamelen van relevante gegevens. De loonwaardedeskundige verkrijgt deze gegevens door het raadplegen van diverse bronnen, bijvoorbeeld door het dossier te raadplegen, te praten met

de jobcoach, een gesprek met de werkgever, een gesprek met de werknemer, observatie van de werkzaamheden die de werknemer uitvoert en observatie van de werkzaamheden die de werknemer in de normfunctie uitvoert. Dit is verder uitgewerkt in [paragraaf 4.1](#).

Oordeelsvorming

Het onderdeel oordeelsvorming bestaat uit een inventarisatie van de feitelijk uitgeoefende taken, het aantal contracturen dat de werknemer werkt of gaat werken en het vaststellen van de prestatie van de werknemer in termen van tempo, kwaliteit en netto werktijd. Daarnaast stelt de loonwaardedeskundige de normfunctie, het fulltime aantal uren behorende bij de normfunctie en de normen voor tempo, kwaliteit en netto werktijd vast.⁶ Dit is verder uitgewerkt in [paragraaf 4.3](#).

Besluitvorming

Het onderdeel besluitvorming bestaat uit het vaststellen van de arbeidsprestatie van de werknemer in de uitgevoerde functie afgezet tegen de normfunctie en de integrale vertaling naar de totale arbeidsprestatie en de berekening van het loonwaardepercentage. Dit is verder uitgewerkt in [paragraaf 4.4](#).

Rapportage

Het onderdeel rapportage wordt uitgebreid beschreven in [paragraaf 4.7](#). Het rapport loonwaardemeting is als [bijlage 2](#) bijgevoegd.

Verantwoording: onder verantwoording verstaan we uitleg over de normfunctie, **het bijbehorende normloon en fulltime aantal uren**. Ook wordt uitleg per hoofdtak gegeven voor tempo, kwaliteit en netto werktijd.

Uitkomst: als uitkomst worden het loonwaardepercentage **en de loonwaarde in euro's** weergegeven.

Tabel: in een tabel zet de loonwaardedeskundige de daadwerkelijk geleverde arbeidsprestatie af tegen de norm.

Advies: de loonwaardedeskundige geeft een advies voor de termijn van herbeoordeling.

⁶ Voor de Wajong is het ook van belang om in deze stap vast te stellen wat het normloon behorende bij de normfunctie is, omdat het loon bij loondispensatie ook daarvan afhankelijk is.

2.4 Opleiding, certificering en kwaliteit

De kwaliteit van de uniformering van de loonwaardebepaling wordt geborgd door drie elementen:

- 1 Uniformering van de inhoud en het proces van de uitvoering.
- 2 Kwaliteitsborging van de loonwaardebepaling.
- 3 Kwaliteitsborging door het opstellen van de kwaliteitseisen voor opleiders.

2.4.1 Uniformering inhoud en proces

Het eerste element bestaat uit de uniformering van de inhoud en het proces van de uitvoering van een loonwaardebepaling. Daarvoor is deze landelijke Cursusgids Uniforme Loonwaardebepaling opgesteld.

De Cursusgids Uniforme Loonwaardebepaling vormt eveneens het document op basis waarvan de cursus uniforme loonwaardebepaling wordt gegeven en bevat de kennis die de loonwaardedeskundige moet kunnen reproduceren en zichtbaar moet kunnen toepassen voordat hij bevoegd is voor de uitvoering van een concrete loonwaardebepaling.

2.4.2 Kwaliteitsborging van de loonwaardebepaling

De kwaliteitsborging van de loonwaardebepaling loopt via persoonscertificering en registratie van de loonwaardedeskundige. Daarmee borgen we het niveau van de startkwalificatie en het onderhoud van de kwalificatie op persoonsniveau. Ook levert de registratie transparant inzicht in de kwaliteit van de loonwaardedeskundigen.

2.4.3 Kwaliteitsborging door het opstellen van kwaliteitseisen opleiders

Het derde element bestaat uit kwaliteitsborging door het opstellen van de kwaliteitseisen waaraan (toetredende) opleiders van de Cursus Uniforme Loonwaardebepaling en (toetredende) organisaties die de loonwaardebepaling aanbieden, moeten voldoen. Hiervoor zijn twee separate auditprocessen ontwikkeld:

- 1 Op uitvoering van de opleiding.
- 2 Op de digitale systeemondersteuning en/of de formularia waarmee de uniforme loonwaardebepaling plaatsvindt.

Het tweede en derde element van de kwaliteit van de uniformering van de loonwaardebepaling worden geborgd door het rapport 'Advies kwaliteitseisen en kwaliteitsborging uitvoering uniforme loonwaardebepaling'.

De landelijke Cursusgids Uniforme Loonwaardebepaling en het rapport 'Advies kwaliteitseisen en kwaliteitsborging uitvoering uniforme loonwaardebepaling' borgen samen de structuur die, blijvend en transparant, de uniformering van de loonwaardebepaling borgt.

3 Basisbegrippen en proces loonwaardebepaling

In dit hoofdstuk geven we diverse begrippen – waaronder handeling, (hoofd)taak, normfunctie, normloon, tempo, kwaliteit en netto werktijd – beknopt weer. In hoofdstuk 4 volgt nadere uitwerking van de basisbegrippen; waar nodig worden deze voorzien van toelichtende praktijkvoorbeelden om de uniformering van de begrippen goed te introduceren. Daarnaast wordt het proces van loonwaardebepaling beschreven.

3.1 Arbeidsprestatie

Onder arbeidsprestatie verstaan we: doelgerichte handelingen die resulteren in producten of diensten die een economische waarde hebben voor de werkgever. Bij loonwaardebepaling stelt de loonwaardedeskundige de arbeidsprestatie vast op basis van de elementen tempo, kwaliteit en netto werktijd.

3.2 Handeling, taak, hoofdtaak

Binnen een functie is op verschillende niveaus onderscheid te maken in activiteiten. Het kleinste niveau waarop dit mogelijk is, is de handeling. Een aantal handelingen samen is te vervatten in een taak. Een taak is een onlosmakelijk geheel van handelingen.

Handeling

Een handeling is een complex van activiteiten (concrete werkzaamheden, iets doen), dat ter vervulling van een bepaalde taak verricht wordt en dat een product oplevert. Dus iets wat iemand met opzet doet. Bijvoorbeeld: de man achter de machine verricht allerlei handelingen: knop indrukken, hendel omzetten.

Taak

Een taak is een onlosmakelijk geheel van handelingen, uitgevoerd door een werknemer. Een taak is erop gericht een vooraf gesteld doel te realiseren in het kader van de opdracht die de werknemer in de organisatie heeft. De taak heeft een duidelijk begin en een duidelijk einde. Een secretaresse doet vooral administratieve taken. Zo organiseert ze het werk van haar baas of van een hele afdeling, houdt ze de agenda bij, typt brieven en verslagen uit en beantwoordt de telefoon.

Hoofdtak

Voor loonwaardebepaling gebruiken we *hoofdtaken*.

Afspraken:

- Een hoofdtak dient minimaal 6,25% van de totale werktijd te omvatten en wordt minimaal 30 minuten op een dag uitgevoerd.
- Minimaal één, maximaal vijf hoofdtaken⁷.
- Er geldt een percentage voor de tijdsbesteding per hoofdtak, met een totaal van 100%.
- Werkzaamheden in de hoofdtak worden beschreven met werkwoorden, in termen van activiteiten, context en resultaat.

Vijf redenen waarom taken *niet* samengevoegd kunnen worden tot een hoofdtak:

- 1 De inhoud van de taken is (te) verschillend.
- 2 De belasting in de taken is (te) verschillend.
- 3 Het niveau in de taken is (te) verschillend.
- 4 De gevraagde competenties in de taken zijn (te) verschillend.
- 5 De economische waarde van de taken is (te) verschillend.

Advies: beschrijf zo min als mogelijk en zo veel als nodig hoofdtaken.

3.3 Normfunctie

De normfunctie is de reguliere functie die qua samenstelling van de werkzaamheden het dichtst tegen de feitelijk uitgevoerde werkzaamheden van de werknemer aan ligt.

Bij loonwaardebepaling is de vereiste (normale) prestatie in de normfunctie de norm waartegen de arbeidsprestatie wordt afgezet. Het kiezen van de juiste normfunctie bij loonwaardebepaling is belangrijk, omdat de loonwaardedeskundige hiermee de basis legt voor de norm waaraan de arbeidsprestatie van de te waarderen werknemer wordt afgemeten.

3.4 Normloon

Afhankelijk van het feit of loonkostensubsidie of loondispensatie wordt verstrekt, gelden andere uitgangspunten:

- 1 Het normloon voor het berekenen van de loonwaarde in het kader van de Participatiewet (*loonkostensubsidie*) is door de wetgever vastgesteld op het wettelijk minimumloon.

⁷ *Hoe meer hoofdtaken, hoe complexer het wordt. Vier hoofdtaken beschrijven betekent viermaal tempo, viermaal kwaliteit en viermaal netto werktijd beschrijven. Zowel aan de zijde van de werknemer als aan de zijde van de normfunctie. Het advies is dus om te beperken als dat kan en reëel is.*

- 2 Het normloon voor het berekenen van de loonwaarde in het kader van een *aanvraag loondispensatie* is het loon inclusief alle loonemolumenten dat past bij de door de loonwaardedeskundige gekozen normfunctie.

3.5 Tempo

Onder tempo verstaan we 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. Tempo wordt uitgedrukt in een percentage van de output van de normfunctie.

Om tempo vast te stellen, kan de loonwaardedeskundige denken aan:

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

In tempo zitten invloeden van snelheid van werk en effectiviteit van handelingen. Het tempo van de werknemer kan door de invloeden daarop hoger liggen dan bij het referentiepunt. Een tempo boven de 100% kan dus, maar in de loonwaarde is dit gemaximeerd op 100%.

De loonwaardedeskundige stelt de verhouding vast ten opzichte van de normfunctie. De normfunctie heeft 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 wordt het tempo in de normfunctie van tachtig stuks op 100% gesteld en is de waarde in de te waarden functie als volgt te berekenen:

$$70/80 \times 100\% = 87,5\%$$

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 moet er een schatting worden gemaakt. 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 observatie tijdens het bedrijfsbezoek de aangewezen werkwijze.

Eenzijds is doorvragen op de invloeden die horen bij het betreffende deelbegrip en of deze wel of niet meegenomen zijn in de schatting aan de orde. Anderzijds is doorvragen op de basis van de schatting door de werkgever/werknemer van belang, om daarmee ook zelf een waarneming te kunnen doen.

3.6 Kwaliteit

Bij kwaliteit gaat het over het (gemiddeld) aantal geproduceerde eenheden dat direct bruikbaar is en voldoet aan de gestelde kwaliteit, over een relevante periode, in vergelijking met het gangbare aantal geproduceerde eenheden dat direct bruikbaar is en voldoet aan de gestelde kwaliteit, over een relevante periode.

Kwaliteit is dus een verlaging of verhoging van het aantal bijdragen bij een gelijkblijvende noemer. Als zowel in het werkproces van de normfunctie als bij de uitgeoefende functie controle 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 al meegenomen onder het deelbegrip Tempo. Meer fouten maken is immers meer herstellen en in die tijd worden geen andere bijdragen geleverd.

Als kwaliteit in de te waarden taak een groot belang heeft voor de werkgever, is te verwachten dat de werkgever zijn begeleiding hierop laat aansluiten. Een een-op-eencontrole kan zo'n aanpassing in de begeleiding zijn. Bij grote waarde van het product kan ook herstel buiten het werkproces aan de orde zijn door een collega.

Onder kwaliteit tellen alleen de niet zelf herstellende foute bijdragen mee, in verhouding tot de foute bijdragen van de norm. De fouten herstellen wordt in kwaliteit opgevat als correctie van de prestatie bij Tempo.

Waardering kwaliteit met getalsmatige percentagefouten

- Normwerknemer maakt 3% fouten, d.w.z. 97% goede bijdragen.
- De te waarden werknemer maakt 10% fouten, d.w.z. 90% goede bijdragen.
- Waarde kwaliteit in de te waarden taak is: $90/97 \times 100\% = 92,8\%$,
- Dit wordt ook uitgedrukt in een % van de kwaliteit van de normfunctie.

Om dit vast te stellen, kan de loonwaardedeskundige denken aan:

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

Bij kwaliteit gaat de loonwaardedeskundige uit 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 referentiekwaliteit in de normfunctie. Bijdragen die door de werknemer zelf na zijn controle hersteld worden, drukken het deelbegrip tempo en worden bij kwaliteit niet opnieuw meegenomen als kwaliteitsverlagend. Die producten voldoen namelijk alsnog aan de kwaliteit.

3.7 Netto werktijd

Netto werktijd is de tijd die de werknemer feitelijk besteedt aan het maken van goederen of het verrichten van diensten, dus aan het uitvoeren van zijn hoofdtaken. Het gaat om de netto productietijd van de werknemer ten opzichte van de reguliere, vergelijkbare medewerker.

Dit wordt ook uitgedrukt in een percentage van de netto werktijd bij de normfunctie.

Om dit vast te stellen, kan de loonwaardedeskundige denken aan:

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

Iedere werknemer heeft verloonde uren, waarin hij of zij niet beschikbaar is voor het verrichten van een taak. Dit komt bijvoorbeeld 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, maakt dit geen deel uit van de verlaging van de netto werktijd. Het is dus zaak te vragen naar de normale mate van de netto werktijd, de inhoud daarvan en of dit verhoudingsgewijs gelijk is in de uitgeoefende functie.

Voor het waarden van de netto werktijd 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 netto werktijd. Is de oorzaak gelegen in bedrijfseigen processen, dan is het geen onderdeel van de netto werktijd.

3.8 Loonwaarde

Loonwaarde is de economische waarde van de arbeidsprestatie die iemand verricht of kan verrichten, in geld uitgedrukt. 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 wordt uitgegaan van een, zo dicht als mogelijk is, in collectieve afspraken vastgelegde normfunctie en normloon.

In deze Cursusgids Uniforme Loonwaardebepaling wordt de uniformering van het loonwaardepercentage uitgebreid behandeld. Gemeenten maken voor de berekening van loonkostensubsidie gebruik van dit percentage. Voorwaarde voor de loonwaardebepaling is dat de (potentiële) werknemer ingewerkt⁸ is in de functie waarin zijn loonwaarde bepaald wordt. Het kan hierbij ook gaan om een potentiële werknemer, omdat de loonwaarde ook bepaald kan worden tijdens een stage of proefplaatsing waarbij dus nog geen sprake is van een dienstbetrekking.

⁸ In paragraaf 4.1.1 volgt de definitie van 'ingewerkt'.

4 Het proces van loonwaardebepaling

Besloten is om voor het bepalen van de loonwaarde te werken volgens een uniforme werkwijze. Deze werkwijze richt zich op het methodisch en stapsgewijs verkrijgen van alle informatie die nodig is voor het bepalen van de loonwaarde.

In dit hoofdstuk gaan we hier puntsgewijs op in. De te doorlopen stappen staan hieronder en werken we in de volgende paragrafen verder uit. Het gaat om:

STAP 1 Werknemer

STAP 2 Normfunctie

STAP 3 Bepalen van de arbeidsprestatie en de loonwaarde

STAP 4 Advies en condities

Het gespreksprotocol werkgever, werknemer en werkplekbezoek kent een soortgelijke opbouw. Telkens zal een gedeelte van het gespreksprotocol behandeld worden.

4.1 Werkwijze

4.1.1 Algemeen

Het bepalen van de loonwaarde bestaat uit een aantal onderdelen en werkt van beeldvorming naar oordeelsvorming naar besluitvorming. Dit is onderverdeeld in vier stappen.

Beeldvorming

- Verzamelen van relevante gegevens.
- Gesprek met de werkgever.
- Gesprek met de werknemer.
- Bezoek werkplek en observeren werk.

Oordeelsvorming

- STAP 1** Inventarisatie van de daadwerkelijk uitgeoefende hoofdtaken, het aantal contracturen dat de werknemer werkt en het vaststellen van de prestatie van de werknemer in termen van tempo, kwaliteit en netto werktijd.
- STAP 2** Vaststellen van de normfunctie, **het normloon**, het fulltime aantal uren in de normfunctie en de normen voor tempo, kwaliteit en netto werktijd.

Besluitvorming

- STAP 3** Vaststellen van de arbeidsprestatie van de werknemer afgezet tegen de normfunctie en de integrale vertaling naar de totale arbeidsprestatie, de berekening van het loonwaardepercentage **en de loonwaarde in euro's**.
- STAP 4** Advies over de herbeoordeling van de loonwaarde en de condities waaronder de gemeten loonwaarde geldt (zie bijlage 2 voor het rapportageformat voor het rapport loonwaardebepaling).

Onder het verzamelen van relevante gegevens vallen de gegevens die nodig zijn voor het praktisch uitvoeren van de loonwaardebepaling en het communiceren met diverse partijen:

FIGUUR 2

Naam:	_____
Geboortedatum:	_____
Datum rapportage:	_____
Datum bedrijfsbezoek:	_____
Werkgever:	_____
Contactpersoon werkgever:	_____
E-mail contactpersoon:	_____
Geïnterviewde werkgever:	_____
Normfunctie:	_____
Uitgevoerde functie:	_____
Aantal uren werknemer:	_____
Voltijdsuren:	_____
Loonwaardedeskundige:	_____
Telefoonnummer:	_____

Ook kan de loonwaardedeskundige vooraf vragenlijsten versturen aan de werkgever (bijlage 4) en werknemer (bijlage 5). Zo heeft hij bij aanvang van het gesprek met de werkgever, werknemer en het bedrijfsbezoek de mogelijkheid gehad zich te verdiepen in de vooraf verstrekte informatie.

De loonwaardedeskundige dient bij een onderzoek naar de loonwaarde altijd eerst vast te stellen of de werknemer ingewerkt is. De inwerktijd kan per functie verschillen. Werknemers die in een stage of proefplaatsing werken of gewerkt hebben, kunnen al ingewerkt zijn in de betreffende functie. In deze situaties kan de loonwaarde bij aanvang van de dienstbetrekking worden bepaald. Bij inwerken is het advies om een periode van minimaal twee maanden in acht te nemen. Indien de werknemer niet voldoende is ingewerkt, is de loonwaardemeting minder betrouwbaar en geldt een kortere geldigheidsperiode.

4.1.2 De werknemer

Binnen de loonwaardebepaling omschrijven we de functie van de werknemer in hoofdtaken, zoals die in de praktijk (dus niet op papier of in de cao) worden uitgevoerd door de werknemer. De loonwaardedeskundige brengt deze in kaart door middel van gesprekken met de werkgever en de werknemer. De vragenlijsten werkgever en werknemer kunnen hierbij ondersteunen (bijlage 1). Uiteindelijk stelt de loonwaardedeskundige de functieomschrijving in hoofdtaken op, op basis van de input van de werknemer en de werkgever en door middel van observatie.

Uit alle verzamelde informatie heeft de loonwaardedeskundige nu een beeld van de feitelijk uitgevoerde taken door de werknemer. Op basis van deze informatie clustert de loonwaardedeskundige de werkzaamheden tot maximaal vijf hoofdtaken en maakt hij een omschrijving van de taken en een taak-urenanalyse. Een taak heeft een tijdsbesteding van ten minste 6,25% van de werktijd en een minimum van een half uur per dag. De omschrijving van de taken bevat informatie over de inhoud van de taken.

FIGUUR 3

Hulpvragen bij het uitvragen van hoofdtaken

- 1 Welke handelingen moet de medewerker van de start tot het einde uitvoeren in het proces binnen het bedrijf?
- 2 Welk aandeel/functie heeft de medewerker binnen het proces van het bedrijf?
- 3 Welke eindresultaten levert de medewerker af in het werk?
- 4 Welke handelingen moet de medewerker uitvoeren om tot een resultaat te komen?
- 5 Welke handelingen/taken kunnen worden samengevoegd tot een hoofdtak?
- 6 Wat is de start en het einde van de hoofdtak?

Hieronder geven we voorbeeld van een taak-urenanalyse van de feitelijk uitgeoefende taken.

FIGUUR 4

Voorbeeld van een taak-urenanalyse van een wasserijmedewerker op basis van de werkelijk uitgevoerde taken van de werknemer

Hoofdtak	Omschrijving	Uren per week	% tijdsbesteding
1	Strijken en vouwen van kleding	20	50%
2	Uitgifte van kleding	15	37,5%
3	Opruimen van de werkplek	5	12,5%
Totaal		40	100%

De loonwaardedeskundige legt de taken van de werknemer als volgt vast in het gespreksprotocol werkgever, werknemer en werkplekbezoek:

FIGUUR 5

Hoofdtak	Uren per week	%
1		
2		
3		
4		
5		

Geef per taak een korte toelichting:

FIGUUR 6

Toelichting taak 1

.....
.....

Toelichting taak 2

.....
.....

Toelichting taak 3

.....
.....

Toelichting taak 4

.....
.....

Toelichting taak 5

.....
.....

In het gesprek met de werknemer verzamelt de loonwaardedeskundige relevante informatie over:

- De taken die de werknemer verricht.
- De beperkingen en de kwaliteiten van de werknemer die invloed hebben op de arbeidsprestatie.
- De arbeidsprestatie in termen van tempo, kwaliteit en netto werktijd.

Bij het gesprek met de werknemer kan hij gebruikmaken van hulpvragen. Zie hiervoor figuur 7. De hulpvragen voor het gesprek met de werknemer staan ook in **bijlage 1**.

FIGUUR 7**Algemene vragen werknemer**

- Hoe vind je het werken hier?
- Welke taken voer je uit?
- Hoe ga je om met veranderingen in en tijdens je werk?
- Hoe gaat de samenwerking met jouw collega's?
- Hoe ga je om met afspraken?

Bij het gesprek met de werkgever kan de loonwaardedeskundige ook gebruikmaken van hulpvragen. Zie hiervoor figuur 8. De hulpvragen voor het gesprek met de werkgever staan ook in [bijlage 1](#).

- Algemene informatie over het bedrijf, de organisatie, de producten of diensten die gemaakt c.q. geboden worden en het bedrijfsproces.
- Informatie over de inhoud van het werk en de werkomgeving van de werknemer voor wie de loonwaarde vastgesteld moet worden, de werksituatie, de belasting in het werk en eventuele knelpunten in het werk.

Het verzamelen van relevante informatie omvat onder andere de volgende vragen:

FIGUUR 8**Algemene vragen werkgever**

- Hoe vaak heeft u contact met uw werknemer? (Doel is het bepalen of de juiste persoon aan tafel zit om iets over het functioneren van de werknemer te kunnen zeggen).
- Hoeveel uur werkt de werknemer per week?
- Wat zijn de belangrijkste taken die de werknemer uitvoert?
- Wat is de tijdsbesteding per week in uren?

Bij het gesprek met de werkgever dient de loonwaardedeskundige het gespreksprotocol uit [bijlage 1](#) te gebruiken.

4.1.3 Observeren werk

Bij de observatie van het werk vormt de loonwaardedeskundige zich een beeld van de belasting in het werk en de werkomgeving. De loonwaardedeskundige verifieert of de door de werkgever en werknemer verstrekte informatie over het werk

overeenkomt met de eigen observatie. De loonwaardedeskundige verzamelt tijdens de observatie van het werk de benodigde informatie om tempo, kwaliteit en netto werktijd van de werknemer en de normfunctie vast te stellen. Bij de observatie van het werk kan de loonwaardedeskundige gebruikmaken van hulpvragen (zie figuur 9). Deze hulpvragen staan ook in **bijlage 1**.

FIGUUR 9

Algemene punten werkplekonderzoek

Uitvoering werkzaamheden

- Welke taken en handelingen worden uitgevoerd?
- Hoe worden de handelingen uitgevoerd?
- Wat is de volgtijdelijkheid van de werkzaamheden?
- Hoe is de onderlinge afhankelijkheid?
- Welke hoofdtaken kun je benoemen?

Sociale werkomgeving

- Zijn er collega's in de nabijheid/op de afdeling?
- Wat is de groepsgrootte?
- Hoe is de samenwerking?
- Hoe is de onderlinge afhankelijkheid (zijn anderen afhankelijk van de output van de werknemer)?

4.2 Normfunctie

Het vaststellen van de normfunctie vindt stapsgewijs plaats. Zo brengt de loonwaardedeskundige eerst de daadwerkelijke uitgeoefende hoofdtaken die de werknemer uitvoert in beeld. Vervolgens kiest hij de normfunctie op basis van de functie die qua samenstelling en werkzaamheden het dichtst tegen de feitelijke functie aan ligt. Op basis van de normfunctie kiest de loonwaardedeskundige de bijbehorende cao/bedrijfsreglement, zodat hij op basis van de normfunctie, normloon en de voltijdswerkweek kan bepalen. Ook stelt de loonwaardedeskundige op basis van de gekozen normfunctie tempo, kwaliteit en netto werktijd vast.

4.2.1 Het bepalen van de normfunctie

In deze paragraaf beschrijven we de stappen om de normfunctie vast te stellen. Primaire opdracht van de loonwaardedeskundige is de regulier gangbare functie te vinden die

het meest verwant is met de taken die de medewerker verricht. Het onderzoek naar de juiste normfunctie start daarom altijd met een inventarisatie van de hoofdtaken van de werknemer en het aandeel van deze taken in het totale takenpakket.

PUNT 1 | Inventarisatie feitelijk uitgeoefende hoofdtaken en taak-urenanalyse

Uit alle verzamelde informatie heeft de loonwaardedeskundige nu een beeld van de feitelijk uitgeoefende hoofdtaken door de werknemer. Op basis van deze informatie clustert de loonwaardedeskundige de werkzaamheden tot maximaal vijf hoofdtaken en maakt hij een omschrijving van de hoofdtaken en een taak-urenanalyse. Een hoofdtak heeft een tijdsbesteding van ten minste een half uur per dag. Dat is minimaal 6,25% van de werktijd.

Figuur 10 bevat een voorbeeld van een taak-urenanalyse van de feitelijk uitgeoefende hoofdtaken.

FIGUUR 10

Voorbeeld van een taak-urenanalyse van een wasserijmedewerker op basis van de werkelijk uitgevoerde taken van de werknemer

Hoofdtak	Omschrijving	Uren per week	% tijdsbesteding
1	Strijken en vouwen van kleding	20	50%
2	Uitgifte van kleding	15	37,5%
3	Opruimen van de werkplek	5	12,5%
Totaal		40	100%

PUNT 2 | Vaststellen van de normfunctie

De normfunctie is de reguliere functie die qua samenstelling van de werkzaamheden het dichtst tegen de feitelijk uitgevoerde werkzaamheden van de werknemer aan ligt.

Hieronder gaan we in op het vaststellen van de normfunctie op basis van:

- A overlap in tijd (overlaptheorie);
- B professioneel oordeel;
- C vergelijking op basis van taken (samengestelde functie).

In **paragraaf 4.2.2** gaan we in het op het vaststellen van het normloon. In **paragraaf 4.2.3** komt het fulltime aantal uren in de normfunctie aan bod.

PUNT 2A | Het vaststellen van de normfunctie op basis van de overlaptheorie

De loonwaardedeskundige bekijkt de overlap in tijd per hoofdtak tussen de potentiële normfunctie en de tijdsbesteding van het feitelijke werk dat de werknemer uitvoert. Bij deze vergelijking neemt hij steeds het kleinste getal mee naar de uiteindelijke berekening. Van alle hoofdtaken telt hij de percentages die overlappen bij elkaar op. Is de som van de percentages die overlappen met de hoofdtaken 60% of meer, dan kan de loonwaardedeskundige de potentiële normfunctie benoemen tot definitieve normfunctie. Voorwaarde om de overlaptheorie te kunnen gebruiken is dat er een deugdelijke bron is. Is de normfunctie in het eigen bedrijf te vinden, dan is de bron meestal deugdelijk. Daarbuiten kan het lastiger worden. In veel cao's zijn wel functienamen te vinden, maar geen onderliggende taken en verdeling van taken in tijd.

De overlaptheorie geldt voor onderstaande punten 2A-1 en 2A-2, omdat in deze punten een vergelijking van tijdsbesteding *op functieniveau* wordt gemaakt. In de punten 2A-1 en 2A-2 is de overlaptheorie met voorbeelden uitgewerkt.

Puntenplan bij het vaststellen van de normfunctie

Uitgangspunt bij het vaststellen van de normfunctie zijn de hoofdtaken die bij punt 1 zijn benoemd. Om bij het vaststellen van de normfunctie de uniformiteit te waarborgen, worden de volgende punten gehanteerd:

PUNT 2A-1

Er is een reguliere functie binnen het eigen bedrijf met 60% overlap:

- *Ja*: stel normfunctie vast.
- *Nee*: ga naar punt 2A-2.

PUNT 2A-2

Er is een reguliere functie in een ander bedrijf met 60% overlap én de bron is deugdelijk:

- *Ja*: stel normfunctie vast.
- *Nee*: ga naar punt 2B – Professioneel oordeel.

Uitwerking PUNT 2A-1

Er is een reguliere functie binnen het eigen bedrijf met 60% overlap.

Ja: Kies deze functie als normfunctie en ga verder met het maken van de taak-urenanalyse.

Nee: Beargumenteer waarom niet en ga verder met punt 2A-2.

Voorbeeld 'Ja'

Priscilla werkt 24 uur per week in een buurtsupermarkt.

FIGUUR 11

Voorbeeld bij het vaststellen van de normfunctie in punt 2A-1 bij 'Ja'.

Hoofdtaken Priscilla	% tijdsbesteding Priscilla	% tijdsbesteding vakkenvuller	% overlap
Vakkenvullen houdbaar	40%	30%	30%
Vakkenvullen vers	30%	40%	30%
Kassawerkzaamheden	10%	10%	10%
Servicedeskwerkzaamheden	10%	0%	0%
Schoonmaken winkel	10%	20%	10%
Totaal	100%	100%	80%

Conclusie:

Priscilla is 80% (dus meer dan 60%) van haar tijd bezig met dezelfde taken als de vakkenvuller. De normfunctie is de functie van vakkenvuller zoals die in het bedrijf voorkomt.

Voorbeeld 'Nee'

Faiza werkt 32 uur per week in een filiaal van een landelijke bouwmarkt als 'algemeen medewerker'.

FIGUUR 12

Voorbeeld bij het vaststellen van de normfunctie in punt 2A-1 bij 'Nee'.

Hoofdtaken Faiza	% tijdsbesteding Faiza	% tijdsbesteding vakkenvuller	% overlap
Voorraden aanvullen	55%	15%	15%
Schoonmaken winkel	25%	10%	10%
Verf mengen	10%	25%	10%
Afhaalbalie internet-bestellingen	10%	50%	10%
Totaal	100%	100%	45%

Faiza verricht 100% van de taken van de servicemedewerker. Is daarmee de servicemedewerker ook de juiste normfunctie? Het antwoord daarop is 'Nee'. Het zwaartepunt in de taken van de functie servicemedewerker ligt in afhaalbalie-

werkzaamheden (50%) en verf mengen (25%). Het zwaartepunt in de hoofdtaken van Faiza ligt bij voorraden aanvullen (55%) en schoonmaak (25%). Hoewel Faiza 100% van de taken doet van de functie servicemedewerker, is het type werk dat Faiza overwegend doet anders dan er in de functie servicemedewerker gedaan wordt. Deze werkzaamheden vragen om andere kwaliteiten van werknemers. Het voorbeeld laat zien dat, hoewel Faiza alle taken uitvoert die in de beoogde normfunctie worden verricht, de functie van servicemedewerker niet als normfunctie genomen kan worden, omdat de overlap in tijdsbesteding niet groter of gelijk aan 60% is.

Conclusie:

Faiza is 45% (dus minder dan 60%) van haar tijd bezig met dezelfde taken als de servicemedewerker. De functie van servicemedewerker is dus *niet* de normfunctie. Er is binnen dit bedrijf geen andere functie te vinden die voldoet aan de eis van 60% overlap. Ga door met stap 2A-2.

Uitwerking PUNT 2A-2

Er is een reguliere functie in een ander bedrijf met 60% overlap én de bron is deugdelijk. Kies bij voorkeur voor een bedrijf met dezelfde cao. Wanneer dit niet mogelijk is, kies dan voor een bedrijf met een andere cao.

Ja: Kies deze functie als normfunctie en ga verder met het maken van de taak-urenanalyse.

Nee: Beargumenteer waarom niet en ga verder met Punt 2B – Professioneel oordeel.

Voorbeeld 'Ja'

Binnen de cao van de doe-het-zelfbranche komt de functie voor van vulploegmedewerker.

FIGUUR 13

Voorbeeld bij het vaststellen van de normfunctie in punt 2A-2 bij 'Ja'.

Hoofdtaken Faiza	% tijdsbesteding Faiza	% tijdsbesteding vulploegmedewerker	% overlap
Vorraden aanvullen	55%	65%	55%
Schoonmaken winkel	25%	10%	10%
Verf mengen	10%	0%	0%
Afhaal balie internet bestellingen	10%	0%	0%
Laden lossen	0%	25%	0%
Totaal	100%	100%	65%

Conclusie:

Faiza is 65% (dus meer dan 60%) van haar tijd bezig met dezelfde taken als de vulploegmedewerker. De normfunctie is de functie van vulploegmedewerker uit de cao van de doe-het-zelfbranche.

Taak-urenanalyse normfunctie

Heeft de loonwaardedeskundige de normfunctie bepaald, dan maakt hij van deze normfunctie – net zoals bij de daadwerkelijk uitgevoerde taken door de werknemer – een taak-urenanalyse. In figuur 14 staat een voorbeeld van een taak-urenanalyse van een normfunctie:

FIGUUR 14

Voorbeeld van een taak-urenanalyse van de normfunctie wasserijmedewerker.

Hoofdtak	Omschrijving	Uren per week	% tijdsbesteding
1	Strijken en vouwen van kleding	20	50%
2	Uitgifte van kleding	10	25%
3	Inname van kleding	7,5	18,75%
4	Opruimen van de werkplek	2,5	6,25%
Totaal	40	100%	100%

PUNT 2B | Professioneel oordeel

Als de loonwaardedeskundige de norm niet kan onderzoeken naar taken en uren is het toepassen van de overlaptheorie niet mogelijk. Dit gebeurt wanneer de norm in het bezochte bedrijf niet aanwezig is en de normfunctie ook elders niet kan worden onderzocht naar taken en uren.

Is dit het geval, dan onderzoekt de loonwaardedeskundige cao's en functie-handboeken waarin functies zijn beschreven. De opdracht blijft om een normfunctie te kiezen die het meest verwant is aan de taken die de werknemer in de praktijk verricht. Bij voldoende verwantschap veronderstellen we, evenals in stap A, voldoende overlap; de taken die de werknemer verricht zijn gangbaar in de gevonden normfunctie.

Bij punt 2A kan de loonwaardedeskundige verwantschap uitdrukken in een percentage van 60% overlap. Dit is in punt 2B niet mogelijk. In cao's en functiehandboeken worden functies op verschillende wijze gegroepeerd en ingedeeld in niveaus. Steeds vaker worden hierbij referentiefuncties beschreven. Dit biedt concrete handvatten om de normfunctie te duiden en deze te kunnen koppelen aan de juiste loonschaal. Veel gebruikte instrumenten voor functiewaardering zijn o.a. ORBA, FWG, CATS, Hay, Berenschot en FUWASYS (bron: AWWN). Veel functiewaarderingssystemen werken op basis van de Genormaliseerde Methode. Deze systemen bevatten meetkenmerken naar competenties en vaardigheden. Sommige cao's zoals bijvoorbeeld 'Hoveniers' en 'Horeca' beschrijven concrete taken.

Handvatten voor de loonwaardedeskundige om het professioneel oordeel toe te passen zijn:

- taken (geschakelde handelingen met een eindresultaat);
- kennis (complexiteit, niveau);
- zelfstandigheid (probleemoplossend vermogen, bevoegdheden);
- contactvaardigheid (contacten aangaan en onderhouden);
- motorische vaardigheid (uitdrukkingsvaardigheid);
- afbreukrisico (verantwoordelijkheid, risico's, impact op bedrijfsresultaat).

Voor de toepassing van het professioneel oordeel moet de loonwaardedeskundige minimaal twee van de hierboven genoemde meetkenmerken betrekken in de onderbouwing van de normfunctie. Ook moet hij de bron van de informatie vermelden. In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld dat hij de kenmerkende tekst van de gebruikte meetkenmerken kopieert en verwerkt.

In het rapport in **bijlage 2** wordt deze onderbouwing niet vermeld. Als partijen vragen om nadere onderbouwing van het professioneel oordeel, zal de loonwaardedeskundige deze onderbouwing echter wel moeten verstrekken. Methoden die een deskundigenrapport aanbieden, verwerken hierin de onderbouwing van het professioneel oordeel zoals hier is omschreven.

Een voorbeeld van een functiebeschrijving waarin de kenmerken herkenbaar zijn, is de productiemedewerker functiehandboek Metaal & Techniek. De sector maakt gebruik van de CATS-methode:

FIGUUR 15

Functiefamilie nummer 31 Productiemedewerking.

Karakteristieken	Beschrijving
Complexiteit	De functie is gericht op eenvoudige werkzaamheden die zich volgens een vast patroon herhalen. Reeds na enkele dagen inwerken kan het werk beheerst worden. De kennis dient naar inhoud en niveau gelijkwaardig te zijn aan enkele jaren voortgezet onderwijs, aangevuld met cursussen en/of trainingen met een gemiddelde studielast van enkele uren of dagen.
Zelfstandigheid	Voor tijdsindeling, werkvolgorde en werkwijze worden aanwijzingen en instructies gegeven die nauwelijks interpretatie behoeven of toelaten. Het werk wordt praktisch volledig gecontroleerd (of de controle zit ingebouwd in de verdere gang van zaken). De contacten met naaste collega's zijn gericht op het uitwisselen van eenvoudige informatie.
Afbreukrisico	Fouten zijn van geringe betekenis, maar beïnvloeden ook het werk van anderen op de afdeling in ongunstige zin.
Fysieke aspecten	Variërend. Er kan sprake zijn van vrij regelmatig optredende onaangename hinderlijke factoren (zoals vuil, stank, lawaai, tocht, temperatuurwisselingen e.d.). Daarbij kan het werk regelmatig inspannend van aard zijn (als gevolg van bijvoorbeeld in ongemakkelijke houding werken, tillen, traplopen, turen e.d.). Ook kunnen bepaalde bewegingen enige beheerstheid vergen. Eventueel moeten beveiligingsmiddelen worden gedragen.

Relevantie onderzoek cao en functiehandboek

Participatiewet:

- Keuze van de juiste normfunctie.
- Keuze van de juiste referentie en het juiste niveau om de arbeidsprestatie van de onderzochte werknemer te beoordelen. Zo is de productiemedewerker in de metaal op drie niveaus beschreven. De norm voor de output kan per niveau verschillen.

Wajong:

- Keuze van de juiste normfunctie.
- Keuze van de juiste referentie en niveau om de arbeidsprestatie van de onderzochte werknemer te beoordelen.
- Keuze van het correcte normloon.
- Keuze van het juiste gemiddeld aantal voltijdsuren dat correspondeert met het normloon.

PUNT 2C | Normfunctie vaststellen op basis van taken

Als de loonwaardeskundige geen normfunctie kan vaststellen op basis van de overlaptheorie of het Professioneel oordeel, dan moet hij de normfunctie vaststellen op basis van de taken. We spreken dan van een samengestelde normfunctie. De normfunctie wordt samengesteld uit de door de loonwaardedeskundige gekozen taken uit reguliere functies. De eis van een overlap van 60% geldt alleen bij punt 2A. Bij punt 2C is de overlap in tijdsbesteding altijd 100%.

2C-1 De taak die de werknemer uitvoert, is te vinden in het eigen bedrijf

Ja: stel normfunctie vast op basis van taken.

Nee: ga naar punt 2C-2.

2C-2 De taak die de werknemer uitvoert, is te vinden in een andere cao.

Ja: stel normfunctie vast op basis van taken.

Voorbeeld

Dwight werkt 24 uur per week bij een filiaal van een landelijk tuincentrum.

FIGUUR 16

Voorbeeld bij het vaststellen van de normfunctie bij punt 2C.

Hoofdtaken Dwight	% tijdsbesteding Dwight	Reguliere functie
Water geven van de planten	50%	Medewerker groen uit de cao Tuincentra
Winkelwagens ophalen van de parkeerplaats	50%	Medewerker verkoop klaar uit cao VGL
Totaal	100%	

Bij deze taken en tijdsbesteding kan de loonwaardedeskundige niet ten minste 60% overlap vinden binnen het eigen bedrijf. Het water geven van planten komt voor in de cao Tuincentra (2C-1, cao eigen bedrijf), het ophalen van winkelwagens niet. Daarvoor is gezocht in een andere cao (VGL) (C2-2). De loonwaardedeskundige geeft deze samengestelde functie een eigen naam, waarin de taken herkenbaar zijn. In dit voorbeeld noemen we de normfunctie ‘Medewerker planten water geven en winkelwagens ophalen’.

Uitleg punten normfunctie

Doel: meest verwante normfunctie bepalen.

Meest verwant is: de functie die qua tijd per taak het meeste overeenkomt met de door de werknemer uitgeoefende hoofdtaken.

Afspraken

De bron voor de cijfers van tempo, kwaliteit en netto werktijd in de normfunctie is (bijna) altijd de werkgever waar de werknemer zijn of haar taken uitvoert. Er is (bijna) altijd een collega in het eigen bedrijf die dezelfde taken ook doet.

Bij punten 2A en 2B bepaalt de loonwaardedeskundige de normfunctie op functie-niveau. Bij punt 2C bepaalt hij de normfunctie op taakniveau.

Voor loonkostensubsidie is de omvang van de normfunctie het aantal voltijdsuren dat gebruikelijk is bij de werkgever waar de werknemer werkt.

Voor loondispensatie is de omvang van de normfunctie het aantal voltijdsuren dat hoort bij de normfunctie die gekozen is uit de cao of bedrijfsregeling. Bij de bovenstaande punten 2B en 2C kan dit dus afwijkend zijn ten opzichte van het aantal voltijdsuren bij de eigen werkgever.

4.2.2 Vaststellen van het normloon

De basis voor het bepalen van het normloon is de gekozen normfunctie bij de hiervoor behandelde punten 2A, 2B of 2C. Het juiste bedrag voor het normloon is veelal te vinden in loontabellen en/of cao's. Bij het bepalen van het normloon moet de loonwaardedeskundige rekening houden met de leeftijd en ervaringsjaren van de betreffende werknemer. Is een cao verlopen en er is nog geen nieuwe cao, dan gaat de loonwaardedeskundige uit van de nawerking van de cao. Dit betekent dat hij in de praktijk uitgaat van de laatste cao.

De loonwaardedeskundige geeft het normloon weer in een brutobedrag in euro's per maand of per vier weken, inclusief vakantietoelage en emolumenten. Een normfunctie betreft altijd een fulltimefunctie. Als de werknemer parttime werkt, gebruikt de loonwaardedeskundige de parttimefactor. De parttimefactor is het aantal contracturen van de werknemer gedeeld door het aantal uren in de fulltimenormfunctie.

Specifieke aandachtspunten bij het vaststellen van het normloon

Rekenen met 52 weken per jaar

UWV rekent bij het bepalen van uitkeringsrechten met 52,2 weken per jaar, omdat in de regelgeving van de diverse socialezekerheidswetten moet worden uitgegaan van 52,2 weken per jaar (of van 261 dagen per jaar dan wel 21,75 dagen per maand, wat ook neerkomt op 52,2 weken per jaar).

Het verlenen van loondispensatie of het toekennen van loonkostensubsidie wordt echter niet beheerst door deze bepalingen over uitkeringsrechten, maar gaat om de verhouding tussen werkgever en werknemer met betrekking tot het recht op loon en de specifieke bepalingen met betrekking tot loondispensatie in de Wajong en loonkostensubsidie in de Participatiewet. Er kan dan ook niet met een verwijzing naar bovenstaande regels worden verdedigd dat UWV bij de loonwaardebepaling voor loondispensatie rekent met 52,2 weken.

Loondispensatie wordt geregeld in de artikelen 2:20 en 3:63 Wajong en verder uitgewerkt in de Beleidsregel loondispensatie Wajong. Volgens art. 3 van de Beleidsregel loondispensatie Wajong wordt de aanspraak van de werknemer op een geldelijke beloning voor de door hem verrichte arbeid berekend per uur, vastgesteld op een percentage van het op grond van de Wet Minimumloon en Minimumvakantiebijslag (WML) voor hem geldende minimumloon per uur.

In art. 14 WML, 10^e lid, is bepaald dat het minimumloon per maand wordt herleid naar een bedrag per dag en per week door vermenigvuldiging met respectievelijk de factor $\frac{3}{65}$ en $\frac{3}{13}$. Met andere woorden: hier wordt uitgegaan van 260 dagen c.q. 52 weken per jaar. Om het percentage genoemd in art. 3 van het Besluit loondispensatie te bepalen, wordt de loonwaarde van de betreffende werknemer vergeleken met het loon waarop hij volgens de WML recht heeft. Het ligt voor de hand bij deze vergelijking uit te gaan van gelijke grootheden. Dat betekent dat aan de kant van de loonwaarde wordt gerekend met een factor die uitgaat van 52 weken per jaar.

Volgens art. 10d Participatiewet wordt de hoogte van de loonkostensubsidie vastgesteld op het verschil tussen het wettelijk minimumloon plus vakantietoeslag en de loonwaarde plus vakantietoeslag.

Bij de loonwaardebepaling voor loonkostensubsidie volstaat UWV met het vaststellen van de loonwaarde per tijdvak (vier weken/maand). De gemeente doet de vergelijking met het wettelijk minimumloon. Voor UWV is het daarom niet relevant

om de loonwaarde te herleiden naar een week- of uurloon. Voor zover het toch aan de orde komt, geldt ook hier dat het voor de hand ligt van gelijke grootheden uit te gaan en bij een eventuele herleiding naar een bedrag per week of per uur uit te gaan van 52 weken per jaar, net als dat bij het herleiden van het minimumloon naar een bedrag per week of uur gebeurt op grond van art. 14 WML.

Conclusie:

Bij loonwaardebepaling rekent de loonwaardedeskundige altijd met 52 weken per jaar.

Naast bovenstaande regels over het rekenen met weken per jaar, zijn in **bijlage 7** rekenkundige rekenregels voor het vaststellen van de loonwaarde voor loonkostensubsidie en loondispensatie opgenomen.

Normloon en emolumenten

Bij loonwaardebepaling worden in het normloon alle emolumenten meegenomen die van toepassing zijn in de betreffende cao of functiehuis. Het gaat immers om het loon van de 'gezonde soortgelijke' in het kader van de Wajong en het rechtens geldende loon⁹ van de normfunctie van een gemiddelde werknemer met een soortgelijke opleiding en ervaring in het kader van de Participatiewet.

Jeugdlonen

In steeds meer cao's worden jeugdlonen afgeschaft. Dit geldt zowel voor functielonen boven het WML als ook voor functies die gewaardeerd worden op het WML. Consequentie is dat er bij het vaststellen van het normloon uitgegaan moet worden van een volwassen loon, ook al is de werknemer waarvoor de loonwaarde bepaald dient te worden een jeugdige. Bij het vaststellen van de loonkostensubsidie of de loondispensatie is wettelijk bepaald dat de loonwaardedeskundige moet uitgaan van een jeugdloon als het een jeugdige betreft. Daardoor wordt de kans dat de loonwaarde onder het wettelijk minimumjeugdloon uitkomt kleiner en daarmee wordt de kans op toekenning van loonkostensubsidie of loondispensatie ook kleiner. Dit probleem is gemeld bij het ministerie van SZW. Oplossingen hiervoor vergen wetswijzigingen.

⁹ Participatiewet, artikel 6 lid 1g.

Speciale WML-schalen in cao's voor mensen met arbeidsbeperkingen

Op basis van het Sociaal Akkoord van 11 april 2013 in het kader van de Participatiewet en Banenafspraken en in de brief van 3 februari 2014 aan de Tweede Kamer, is bepaald dat de sociale partners ervoor zullen zorgen dat in cao's de laagste loonschalen beschikbaar komen. Dit met het oog op het realiseren van de 125.000 extra banen en op termijn 30.000 beschutwerkplekken.

Bij loonwaardebepaling ontstaat er regelmatig discussie over het normloon. Vaak wordt gedacht dat, als er in een cao speciale WML-schalen zijn gecreëerd voor mensen met beperkingen, het WML dan automatisch ook het normloon is. Dat is niet juist. De afspraak uit het Sociaal Akkoord gaat over afspraken met betrekking tot de beloning van de werknemer in relatie tot de bedongen arbeid.

Het gaat om een vergelijking van de prestaties van een werknemer met een beperking met de prestaties van iemand zonder beperking die het rechtens geldende loon verdient. Het rechtens geldende loon is het cao-loon of ten minste het WML (als bij de normfunctie is ingeschaald op WML). Cruciaal is dat het gaat om een vergelijking met een normfunctie (en bijbehorend loon) die het dichtste staat bij de functie/taken van de werknemer waarvoor de loonwaardedeskundige loonwaarde wordt bepaald.

Conclusie:

Ook in de situatie waarin er in een cao speciale WML-schalen zijn gecreëerd voor mensen met beperkingen, wordt het normloon gebaseerd op het loon van de valide, soortgelijke collega.

Gewogen normloon bij PUNT 2C

Een werknemer werkt in een gecreëerde functie 'Hulpmedewerker' en heeft drie hoofdtaken. In het eigen bedrijf en in de eigen branche of sector is geen vergelijkbare functie te vinden die voldoet aan de eisen om een normfunctie te bepalen (60% overlap). Ook buiten de eigen branche of sector is geen vergelijkbare functie te vinden. Daarmee komt de loonwaardedeskundige uit bij punt 2C van het bepalen van de normfunctie.

Voorbeeld

De werknemer werkt 28 uur per week.

Met hoofdtak 1 is de werknemer 14 uur per week bezig. Deze taak is terug te vinden in een functie in cao X. Deze functie kent een uurloon van € 11,89.

Met hoofdtak 2 is de werknemer 8 uur per week bezig. Deze taak terug te vinden in een functie in cao Y. Deze functie kent een uurloon van € 12,10.

Met hoofdtak 3 is de werknemer 6 uur per week bezig. Deze taak is terug te vinden in een functie in cao Z. Deze functie kent een uurloon van € 12,86.

De normfunctie wordt de 'Hulpmedewerker'. Het gewogen normloon is als volgt te berekenen:

Hoofdtak 1: 14 (uren per week) x € 11,89 (uurloon) =	€ 166,46
Hoofdtak 2: 8 (uren per week) x € 12,10 (uurloon) =	€ 96,80
Hoofdtak 3: 6 (uren per week) x € 12,86 (uurloon) =	€ 77,16
Totaal	€ 340,42

Het gewogen normloon is € 340,42 / 28 = € 12,16 per uur.

4.2.3 Fulltime aantal uren in de normfunctie

Bij loonwaardebepaling maakt de loonwaardedeskundige onderscheid in het berekenen van de arbeidsprestatie en de parttimefactor. Bij het berekenen van de arbeidsprestatie (tempo, kwaliteit en inzetbaarheid) gaat hij uit van een reguliere werkdag of werkweek. Bij de fulltimer is dit bijna altijd 8 uur per dag en 40 uur per week.

Voorbeeld

Het fulltime aantal uren in de normfunctie is 38 uur per week. Het reguliere (gebruikelijke) arbeidspatroon in de normfunctie is 40 uur per week (8 uur per dag, 5 dagen per week). Per week wordt er in de normfunctie 2 uur ADV opgebouwd. Voor alle berekeningen van de arbeidsprestatie (tempo, kwaliteit en netto werktijd) volgt de loonwaardedeskundige het arbeidspatroon van 8 uur per dag en 40 uur per week. Als in de normfunctie 1.000 producten per week worden gemaakt, is het aantal producten 200 per dag en 25 per uur.

Bij het berekenen van de parttimefactor gaat de loonwaardedeskundige uit van het aantal contracturen en het fulltime aantal uren in de normfunctie (zonder ADV). In bovenstaand voorbeeld gaat het om 38 uur per week.

Voltijdsuren Loonkostensubsidie

Bij het berekenen van de voltijdsuren geldt voor de loonkostensubsidie het aantal uren dat binnen het bedrijf waar de werknemer werkt gebruikelijk is.

Voltijdsuren Loondispensatie

Het aantal voltijdsuren is bij loondispensatie gekoppeld aan de normfunctie. De normfunctie valt binnen een cao of bedrijfsregeling. De daarin opgenomen voltijdsuren moeten worden aangehouden.

4.3 Normering arbeidsprestatie van de reguliere werknemer

Op basis van de eerder verzamelde informatie tijdens het onderzoek stelt de loonwaardedeskundige relevante en in de normfunctie vereiste waarden per taak vast voor tempo, kwaliteit en netto werktijd. Probeer ook hier zo veel mogelijk relevante en concrete feiten te verzamelen, bij voorkeur de prestatie in tempo, kwaliteit en netto werktijd per uur, per dag of per week.

Als de feitelijke waarden niet bekend zijn, bijvoorbeeld omdat de normfunctie niet in het eigen bedrijf aanwezig is, is het zaak te onderzoeken welke cijfers in die normfunctie gelden voor tempo, kwaliteit en netto werktijd. Gebruik bij voorkeur cijfers voor de onderbouwing. Als dat niet kan, beschrijf dan aansprekende voorbeelden.

Bij het vastleggen van de norm voor de arbeidsprestatie maakt de loonwaardedeskundige gebruik van het format in figuur 18.

FIGUUR 18

Functie	Vakkenvuller	Eenheden	Aantal per uur	Normtijd
1	Vakkenvullen	Colli	60	
2	Schoonmaken	Kantoortuin		1,5 uur

Om het schema in figuur 18 onderbouwd in te vullen, kan de loonwaardedeskundige gebruikmaken van de volgende vragen aan de werkgever:

- 1 Kwantificeer voor de *reguliere* werknemer de taken waarvan het resultaat is te duiden in aantallen of in tijd. Hanteert het bedrijf normen voor deze taken of heeft u bijgehouden hoeveel eenheden/diensten de reguliere werknemer voor deze taken produceert per uur?
- 2 Als dit niet het geval is, kunt u dan een inschatting maken?

Figuur 18 voorziet alleen in tempo. De loonwaardedeskundige moet daarnaast, door figuur 19 te gebruiken, vragen naar de volgende informatie:

FIGUUR 19

Beschrijf de kwaliteitsnormen waaraan de gerealiseerde product- of tijdseenheden dienen te voldoen per taak. Noem ook de informatiebronnen.

.....

Maak in overleg met de leidinggevende een taxatie van de (overige) taken die lastig zijn te kwantificeren. Beschrijf de eindtermen van deze taken:

Toelichting

.....

.....

Bij het werkplekbezoek dienen voor de normering van de arbeidsprestatie de items uit figuur 20 als richtlijn.

FIGUUR 20**Werkplekonderzoek normering arbeidsprestatie**

- 1 Observeer de werkzaamheden van de reguliere medewerker en van de medewerker waarvoor de loonwaardemeting wordt uitgevoerd. Welke verschillen zie je?
- 2 Vraag voor het reguliere proces naar aantallen, maten, gewichten, etc.
- 3 Hoeveel eenheden moeten binnen een bepaald tijdsbestek klaar zijn?
- 4 Wat is de bewerkingstijd per taak?

4.4 Arbeidsprestatie werknemer

Bij het vaststellen van de arbeidsprestatie van de werknemer gaat het erom per taak tempo, kwaliteit en netto werktijd vast te stellen. De arbeidsprestatie van de werknemer wordt vergeleken met de norm om tot een uitspraak te komen over hoe werknemer ten opzichte van de norm presteert.

De eerste vraag aan de werkgever is dan ook of de arbeidsprestatie van de werknemer afwijkt van die van een reguliere collega (norm)¹⁰. Is er geen afwijking in de arbeidsprestatie, dan is deze gelijk aan de norm. Is er wel een afwijking, dan dient de loonwaardedeskundige dit in het schema van **bijlage 5** aan te vinken.

¹⁰ Medewerkers binnen een Sociale Werkvoorziening of gesubsidieerde medewerkers kunnen nooit als norm fungeren, omdat het geen reguliere medewerkers betreft.

FIGUUR 21

Voorbeeld taak 1

Taak	Tempo	Kwaliteit	Netto Werktijd		
			Begeleiding	Extra pauze	Wachttijd omschakelen
1 Inpakken snoepgoed		√	√		

Belangrijk is dat bij het duiden per taak een kwantificering plaatsvindt, inclusief toelichting.

- *Tempo*: Kwantificeer de afwijking t.o.v. de norm in aantallen of tijdseenheden en noem de bron van informatie. Duid het tempo in eenheden.
- *Kwaliteit*: Benoem de afwijking t.o.v. de kwaliteitsnorm en de informatiebron. Duid de kwaliteit als aantal eenheden dat direct bruikbaar is.
- *Netto werktijd*: Kwantificeer de werktijd t.o.v. de norm en noem de bron van informatie. Duid de netto werktijd als aantal minuten/uren dat iemand aan het werk is.

Binnen het gespreksprotocol (bijlage 5) wordt onder 4.4 de overzichtstabel arbeidsprestatie ingevuld.

FIGUUR 22

Hoofdtak	Tijdsbesteding werknemer	Tempo	Kwaliteit	Netto Werktijd	Arbeidsprestatie T x K x N
1					
2					
3					
4					
5					

Vervolgens maakt de loonwaardedeskundige onder 4.8 een vergelijking tussen de prestatie van de werknemer en de norm.

FIGUUR 23

Hoofdtak	Aantallen norm	Aantallen werknemer	Tempo	Kwaliteit	Netto Werktijd
1					
2					
3					
4					
5					

4.5 Arbeidsprestatie tempo, kwaliteit en netto werktijd

De loonwaardedeskundige zet de arbeidsprestatie van de werknemer per hoofdtak af tegen de normfunctie op basis van tempo, kwaliteit en netto werktijd. Daarbij maakt hij gebruik van de taak-urenanalyse op basis van de werkelijk uitgevoerde hoofdtaken van de werknemer (zie figuur 4) en de taak-urenanalyse van de normfunctie (zie figuur 14). In figuur 16 voegt de loonwaardedeskundige deze twee tabellen samen en brengt hij de totale arbeidsprestatie in beeld. In deze stap besteedt de loonwaardedeskundige met name ook aandacht aan het verklaren van de arbeidsprestatie. De loonwaardedeskundige kan in deze stap gebruikmaken van figuur 4 en figuur 14 door deze naast elkaar te zetten en te vergelijken. Daardoor is snel te zien waar de knelpunten in de uitvoering van de functie zitten en is zichtbaar waar de verschillen in tijdsbesteding tussen de normfunctie en de door de werknemer uitgevoerde functie zich bevinden.

Figuur 24 bevat hulpvragen die de loonwaardedeskundige aan de werkgever kan stellen bij het vaststellen van tempo, kwaliteit en netto werktijd.

FIGUUR 24

Hulpvragen vaststellen tempo, kwaliteit en netto werktijd

- Voor welke taken die een reguliere medewerker uitvoert is het resultaat te duiden in aantallen? Als de aantallen niet te duiden zijn, wat is uw inschatting?
- Hoeveel aantallen/diensten produceert de werknemer?
- Op welke taken wijkt de arbeidsprestatie af?

Toelichting:

FIGUUR 25

Voorbeeld gecombineerde taak-urenanalyse

Taak	Arbeid		Arbeidsprestatie			
	Omschrijving	Tijd werknemer	Tempo	Kwaliteit	Netto werktijd	Prestatie t.o.v. norm
1	Inname van kleding	0%				
2	Strijken en vouwen van kleding	52,5%				
3	Uitgifte van kleding	30%				
4	Opruimen van de werkplek	17,5%				
	Totaal	100%				

Het voorbeeld in figuur 25 gaat over een wasserijmedewerker en is opgesteld op basis van de normfunctie en de werkelijk uitgevoerde taken van de werknemer. Hiermee kan de loonwaardedeskundige de totale arbeidsprestatie in beeld brengen.

De loonwaardedeskundige dient de percentages bij tempo, kwaliteit en netto werktijd in de tekst van het loonwaarderapport zorgvuldig te onderbouwen met zo veel mogelijk relevante en concrete feiten. Zie hiervoor ook de voorbeelden hierna. Bij het afzetten van de waarden van de prestatie van de werknemer tegen de normprestatie bij tempo, kwaliteit en netto werktijd geldt de formule:

$$\text{Arbeidsprestatie} = \text{prestatie werknemer} / \text{prestatie norm} * 100\%$$

Voorbeeld bij tempo

De werknemer uit het voorbeeld in figuur 25 geeft per dag gemiddeld 348 stuks kleding foutloos uit (hoofdtak 3). Uit de gegevens van de normfunctie blijkt dat er per dag 750 stuks kleding foutloos uitgegeven worden. De arbeidsprestatie van de werknemer afgezet tegen de norm is: $348/750 * 100\% = 46,4\%$. De waarde voor tempo in de hoofdtak 'uitgifte van kleding' is 46,4%.

Voorbeeld bij kwaliteit

Sommige kleding moet op lagere temperatuur gestreken worden; anders treedt er onherstelbare beschadiging op. Werknemers in het bedrijf vergeten dit soms, waardoor er kleding weggegooid moet worden. In de normfunctie moet 0,5% van de gestreken kleding worden weggegooid; 99,5% wordt op de juiste temperatuur gestreken. De werknemer voor wie de loonwaarde moet worden vastgesteld, strijkt 2% van kleding te heet. De kwaliteitswaarde voor de te waardenen werknemer in de hoofdtaak 'strijken en vouwen van kleding' wordt dan: $98/99,5 * 100\% = 98,5\%$

Voorbeeld bij netto werktijd

De werknemer heeft regelmatig een-op-een-instructie nodig bij het strijken van speciale kleding. Daarbij moet haar collega voordoen hoe een kledingstuk gestreken moet worden en kijkt de werknemer toe. Hierdoor is de werknemer 2 uur per week niet productief in de taak 'strijken en vouwen van kleding'. Deze taak verricht de werknemer $52,5\% \times 40 \text{ uur} = 21 \text{ uur}$ per week. In de normfunctie zijn werknemers 100% productief. De werknemer heeft $2/21 * 100\% = 9,52\%$ netto werktijdsverlies in de taak 'strijken en vouwen van kleding'. De waarde voor netto werktijd bij deze hoofdtaak is 90,48%.

In het protocol werkplekbezoek ([bijlage 1](#)) en gespreksprotocol werkgever ([bijlage 5](#)) staan diverse hulpvragen voor tempo, kwaliteit en netto werktijd.

In de volgende kaders volgen de hulpvragen voor de *arbeidsprestatie* van de werknemer op tempo, kwaliteit en netto werktijd.

Tempo

- Wie bepaalt de volgorde waarin je jouw taken uitvoert?
- Welke taken doe je op een dag?
- Wat is jouw tempo als je jezelf vergelijkt met jouw collega's?
- Hoeveel tijd heb je nodig voor het uitvoeren van deze taak?
- Wat beïnvloedt jouw tempo? (waardoor ben je sneller/langzamer dan jouw collega's of waardoor komt het dat je meer/minder tijd nodig hebt voor het uitvoeren van je taak?)

Kwaliteit

- Wat gaat er wel eens fout in je werk?
- Wie herstelt jouw fouten?
- Hoeveel fouten maak je?
- Wie controleert jouw werk?
- Wat moet/wil je nog leren in je huidige taken?

Netto werktijd

- Hoeveel uur per dag/week werk je?
- Hoeveel extra uitleg heb je nodig?
- Hoe vaak neem je extra pauzes?
- Hoe vaak komt het voor dat je niets te doen hebt?
- Hoe vaak heb je gesprekken met collega's of je leidinggevende om extra begeleiding of hulp en instructie te krijgen?
- Als je een jobcoach hebt, hoe vaak komt deze langs?
- Wat doe je samen met de jobcoach?

Hieronder staan de hulpvragen voor het *werkplekonderzoek* voor tempo, kwaliteit en netto werktijd.

Tempo

- Hoeveel produceert de medewerker (aantallen, maten, gewichten)?
- Wat is de bewerkingstijd per taak?
- Wat is de tijdseenheid (per uur, dag, week...)?

Kwaliteit

- Op welke manier vindt er controle plaats? (zelf of collega)
- Op welke manier vindt het noodzakelijke bijsturen van processen plaats?
- Hoeveel reparaties/herstel is noodzakelijk?
- Wie herstelt de fouten?

Netto werktijd

- Van wie komt de opdracht?
- Op welke wijze wordt de opdracht gegeven (mondeling, schriftelijk)?
- Wat is de complexiteit van de opdracht?
- Hoe vaak zijn er gesprekken met collega's of de leidinggevende om extra begeleiding of hulp en instructie te geven?
- Hoeveel tijd staat de medewerker stil tijdens de extra begeleiding of hulp en instructie?
- Hoeveel extra pauzes neemt de medewerker?

4.6 Berekening loonwaarde

De loonwaardedeskundige stelt de uiteindelijke loonwaarde vast door figuur 25 volledig in te vullen. Een uitgewerkt voorbeeld hiervan is te vinden in figuur 26.

Het percentage tijdsbesteding van de werknemer per hoofdtaak wordt gebruikt als wegingsfactor bij de berekening van de totale loonwaarde. Daardoor weegt een bepaald loonwaardepercentage van een hoofdtaak die weinig tijd per week beslaat minder mee in het totale loonwaardepercentage dan van een hoofdtaak die veel tijd per week beslaat.

FIGUUR 26

Voorbeeld van een integrale arbeidsprestatie van een wasserijmedewerker.

Omschrijving	Arbeid		Arbeitsprestatie		
	Tijd werknemer	Tempo	Kwaliteit	Netto werktijd	Prestatie t.o.v. norm
Strijken en vouwen van kleding	52,5%	85%	98,5%*	90,48%*	39,77%
Uitgifte van kleding	30%	46,4%*	100%	75%	10,44%
Opruimen van de werkplek	17,5%	75%	100%	100%	13,13%
Totaal	100%				63,34%

*De percentages met een * zijn ontleend aan de eerdere voorbeelden van de wasserijmedewerker; de overige percentages zijn gefingeerd.*

Bij het berekenen van de arbeidsprestatie per hoofdtak gebruikt de loonwaarde-deskundige de volgende formule:

$$\% \text{ tijd werknemer} * \% \text{ tempo} * \% \text{ kwaliteit} * \% \text{ netto werktijd}$$

Om de totale arbeidsprestatie (= het loonwaardepercentage) te berekenen, telt de loonwaarde-deskundige de arbeidsprestaties van de taken bij elkaar op. In het voorbeeld in figuur 26 is de totale arbeidsprestatie 63,34% ten opzichte van de normfunctie.

De berekening van het loonwaardepercentage naar loonwaarde is als volgt:

Loonkostensubsidie: loonwaardepercentage

Loondispensatie: Loonwaarde in € = normloon * loonwaardepercentage * deeltijdfactor*

Bij het opleveren van de loonwaardebepaling wordt ook om een advies gevraagd als de loonwaardemeting herbeoordeeld moet worden. In het rapport loonwaardemeting staat daarover het volgende:

Advies herbeoordeling loonwaarde:

- Binnen 6 maanden: onvoldoende ingewerkt en/of significante verandering in het loonwaardepercentage wordt verwacht.
- 6 maanden tot 1 jaar: na 1 jaar wordt significante verandering in het loonwaardepercentage verwacht.
- 1 tot 2 jaar: na 2 jaar wordt significante verandering in het loonwaardepercentage verwacht.
- Verwachting is dat het loonwaardepercentage ook na 2 jaar niet significant zal wijzigen.

Onderbouw het advies herbeoordeling loonwaarde:

Adviezen/knelpunten en verwachtingen naar de toekomst

.....

Doel is om tot een professioneel oordeel te komen over hoe lang de termijn voor herbeoordeling van de loonwaardemeting dient te zijn. Onder significante verandering wordt verstaan een verandering van 10% of hoger in het loonwaardepercentage.

4.7 Rapport loonwaardemeting

De loonwaardedeskundige legt zijn oordeel over de arbeidsprestatie en de loonwaarde vast in een rapport loonwaardemeting, waarin hij verifieerbaar, inzichtelijk en toetsbaar motiveert waarom hij tot een bepaalde loonwaarde is gekomen. Dit geldt voor zowel het eerste onderzoek als de vervolgonderzoeken. De loonwaardedeskundige baseert zijn rapport altijd op zo veel mogelijk relevante en concrete feiten en/of voorbeelden. Voor de rapportage dient de loonwaardedeskundige gebruik te maken van het rapportageformat uit bijlage 2. Naast het rapport loonwaardemeting staat het aanbieders vrij een deskundigendeel aan het rapport loonwaardemeting toe te voegen. Dit dient als aanvulling op het rapport loonwaardemeting. Gebruik van het deskundigenrapport is facultatief.

Bijlagen

Bijlage 1	
Protocol werkplekbezoek	54
Bijlage 2	
Rapport loonwaardemeting	57
Bijlage 3	
Vragenlijst werkgever (optioneel)	61
Bijlage 4	
Vragenlijst werknemer (optioneel)	64
Bijlage 5	
Gespreksprotocol werkgever	66
Bijlage 6	
Voorbeeldcasus waarbij tempo, kwaliteit en netto werktijd lastig te kwantificeren zijn	74
Bijlage 7	
Rekenregels	81
Bijlage 8	
Handleiding veelvoorkomende functies	82
Bijlage 9	
Deelnemers werkgroep A	89

Bijlage 1: Protocol werkplekbezoek

Algemeen

Stel op basis van de gesprekken met de werkgever en de werknemer vast welke taken je wil observeren. Vorm een beeld van het werkproces: waar start het werkproces en waar eindigt dit? Is het Tempo of de Kwaliteit dominant om tot resultaat te komen?

Toets of de normen voor output die de werkgever heeft genoemd voor taken en de prestatie van de werknemer overeenstemmen met je observatie.

Observeer zowel de reguliere medewerker als de medewerker waarvoor de loonwaardemeting wordt uitgevoerd. Welke verschillen zie je?

Tempo

Output

- Wat produceert de medewerker in een taak?
- Welke handelingen zijn nodig om de taak te volbrengen?
- Is 'het product' uit te drukken in producteenheden, tijdseenheden, maten of gewichten?
- Hoeveel produceert de werknemer in de gekozen eenheid per taak?
- Hoeveel produceert de norm in de gekozen eenheid per taak?

Verklarend

- Is er sprake van een motorische of fysieke beperking? Speelt deze een rol tijdens het verrichten van de taak?
- Is er sprake van mentale problemen of concentratieproblemen? Spelen deze een rol tijdens het verrichten van de taak?
- Heeft de werknemer voldoende overzicht op de taak?
- Handelt de werknemer hierin efficiënt?

Kwaliteit

Output

- Wanneer voldoet het product of de dienst per taak aan de gestelde kwaliteit? Is er sprake van bruikbare eenheden?
- Wat is voor de norm een gangbare afwijking/foutenmarge?
- Op welke wijze wordt dit gecontroleerd?
- Wordt de werknemer extra gecontroleerd?

- Wat is de afwijking/foutenmarge van de werknemer?
- Herstelt de werknemer de fouten zelf, of doet een collega dat?
- Indien zelf: was dit al verrekend onder Tempo?

Verklarend

- Is er sprake van een motorische of fysieke beperking? Speelt deze een rol in de kwaliteit van het geleverde product?
- Is er sprake van mentale problemen of concentratieproblemen? Spelen deze een rol in de kwaliteit van het geleverde product?
- Heeft de werknemer voldoende overzicht op de taak? Maakt de werknemer hierdoor meer fouten?

Netto werktijd

De netto werktijd van de werknemer kan lager zijn dan de norm door begeleiding, wachttijd bij omschakelen of 'gedwongen niets doen' en extra pauzes.

Begeleiding

- Is er sprake van *extra* begeleiding door meer instructietijd? Voor welke taken is dit het geval? Wat is hiervan de duur en de frequentie?
- Vindt er *extra* begeleiding plaats tijdens het werk door bijvoorbeeld bevestiging of controle? Wat is hiervan de duur en de frequentie? Kan de werknemer doorwerken?
- Vindt er *extra* begeleiding plaats door samenwerking, houding of gedrag (bijvoorbeeld spanningen in het team, te laat komen, gezagrelatie)? Vindt deze begeleiding plaats tijdens werktijd? Wat is hiervan de duur en de frequentie?
- Wordt de werknemer *extra* begeleid door een jobcoach? Vindt deze begeleiding plaats tijdens werktijd? Wat is hiervan de duur en de frequentie?

Wachttijd

- Ontvangt de werknemer instructie per taak? Wijkt dit af van de norm? Is er sprake van extra wachttijd tijdens het omschakelen van taak A naar B?
 - Heeft de werkgever dit al verrekend onder Tempo?
- Is het takenpakket aangepast? Leidt dit tot korte momenten van 'gedwongen nietsdoen' omdat er geen werkvoorraad is? Kun je dit verifiëren bij observatie?

Extra pauzes

- Pauzeert de werknemer extra lang of vaker dan de norm? Wat is hiervan de duur en de frequentie?

Verklarend

- Is er sprake van een motorische of fysieke beperking waardoor een extra pauze nodig is?
- Is er sprake van mentale problemen of concentratieproblemen waardoor een extra pauze nodig is?
- Geldt dit in het bijzonder voor specifieke taken?

Bijlage 2: Rapport loonwaardemeting

Rapport Loonwaardemeting LKS

Datum rapportage:

Datum bedrijfsbezoek:

Naam werknemer:

Naam:

Geboortedatum:

Werkgever:

Geïnterviewde leidinggevende:

E-mail leidinggevende:

Normfunctie:

Naam functie in organisatie:

Aantal uren werknemer:

Voltijdsuren:

Loonwaardedeskundige:

Normfunctie:

- Gevonden in cao
- Bedrijfsregeling
- In andere cao
- Samengesteld takenpakket

Het loon van de normfunctie bedraagt € <> bruto per maand/per 4 weken (inclusief emolumenten) voor een werkweek van <> uur. Dit loon is volgens cao/bedrijfsregeling van de werkgever <>, schaal <>. De cao/bedrijfsregeling van de werkgever kent een werkweek van <> uur.

Het normloon bestaat uit:

Brutoloon : € <>

Vakantiebijslag <>% : € <>

<emolument> : € <>

Overzicht arbeidsprestatie

Hoofdtaken	Tijd/%	Tempo	Kwaliteit	Netto werktijd	Resultaat
1					
2					
3					
4					
5					

De totale arbeidsprestatie van deze werknemer is %

De loonwaarde wordt berekend door: normloon * % arbeidsprestatie * parttime-factor.

De loonwaarde bedraagt € <> * <>% * <> is € <> #per maand/per 4 weken.

Uitleg per hoofdtak

Hoofdtak 1

Tempo %

Toelichting:

Kwaliteit %

Toelichting:

Netto werktijd %

Toelichting:

Hoofdtak 2

Tempo %

Toelichting:

Kwaliteit %

Toelichting:

Netto werktijd %

Toelichting:

Hoofdtak 3*Tempo %*

Toelichting:

Kwaliteit %

Toelichting:

Netto werktijd %

Toelichting:

Hoofdtak 4*Tempo %*

Toelichting:

Kwaliteit %

Toelichting:

Netto werktijd %

Toelichting:

Hoofdtak 5*Tempo %*

Toelichting:

Kwaliteit %

Toelichting:

Netto werktijd %

Toelichting:

Advies herbeoordeling loonwaarde:

- *Binnen 6 maanden:* onvoldoende ingewerkt en/of significante verandering in loonwaarde wordt verwacht.
- *6 maanden tot 1 jaar:* na 1 jaar wordt significante verandering in loonwaarde verwacht.
- *1 tot 2 jaar:* na 2 jaar wordt significante verandering in loonwaarde verwacht.
- Verwachting is dat loonwaarde op de lange termijn gelijk zal blijven.

Toelichting:

.....

Indien van toepassing:

Welke bijzondere condities om tot de huidige loonwaarde te komen heeft de werkgever gecreëerd:

- Extra begeleiding
- Werkplekaanpassing
- Herstelkosten
- Aanpassingen in werk of planning
- Inzet van een voorziening
- Anders:

Met vriendelijke groet,

Naam loonwaardedeskundige

Naam bedrijf

Bijlage 3: Vragenlijst werkgever¹¹ (optioneel)

Algemeen en taken werknemer

- 1.1 Hoe vaak heeft u contact met uw werknemer over werk?
- Elke dag
 - 3-4 dagen per week
 - 2-3 dagen per week
 - 1 dag per week
 - Minder dan 1 dag per week
- 1.2 Hoeveel uur werkt de werknemer per week? uur per week.
- 1.3 Is uw bedrijf aangesloten bij een cao of heeft het een eigen regeling?
- Ja, namelijk
 - Nee
 - Onbekend
- 1.4 Wat is het aantal voltijdsuren per werkweek in de cao of de regeling die uw bedrijf volgt?
- 1.5 Wat zijn de belangrijkste taken die de werknemer uitvoert (maximaal 5 taken). Beschrijf per taak de werkzaamheden. Geef aan wat de omvang is van de taak naar: groot, gemiddeld of klein.

Voorbeeld

Taak 1	Titel	Groot	Gemiddeld	Klein
	Schoonmaken	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Beschrijving</i> Maakt 6 klaslokalen, 1 toilettenblok en de kantine schoon			

¹¹ Vraag de werkgever om toestemming voor het opslaan en verwerken van de gegevens door de gemeente/UWV en leg dit vast.

		Omvang van de taak in het werk		
Taak 1	<i>Titel</i>	Groot <input type="checkbox"/>	Gemiddeld <input type="checkbox"/>	Klein <input type="checkbox"/>
<i>Beschrijving</i>				
Taak 2	<i>Titel</i>	Groot <input type="checkbox"/>	Gemiddeld <input type="checkbox"/>	Klein <input type="checkbox"/>
<i>Beschrijving</i>				
Taak 3	<i>Titel</i>	Groot <input type="checkbox"/>	Gemiddeld <input type="checkbox"/>	Klein <input type="checkbox"/>
<i>Beschrijving</i>				
Taak 4	<i>Titel</i>	Groot <input type="checkbox"/>	Gemiddeld <input type="checkbox"/>	Klein <input type="checkbox"/>
<i>Beschrijving</i>				
Taak 5	<i>Titel</i>	Groot <input type="checkbox"/>	Gemiddeld <input type="checkbox"/>	Klein <input type="checkbox"/>
<i>Beschrijving</i>				

- 1.6 Indien de taken worden uitgevoerd door een reguliere¹² collega, wat zijn dan de eisen voor de arbeidsproductiviteit? Bijvoorbeeld hoelang mag een reguliere collega over het werk doen?

**Indien binnen uw bedrijf geen reguliere gelijke aanwezig is, probeer in dat geval een inschatting te maken van de productiviteitseisen zoals die regulier zouden gelden.*

<vrij tekstveld>

- 1.7 Voldoet de werknemer aan deze eisen?

Ja / Nee

Indien nee: wat is uw inschatting van de arbeidsproductiviteit van de werknemer?

- 1.8 Stel dat de functie wordt uitgevoerd door een reguliere collega. Wat zijn dan de eisen voor de kwaliteit?

<vrij tekstveld>

¹² Mensen die werken via de Participatiewet, Wajong of WSW zijn geen reguliere collega's.

1.9 Voldoet de werknemer aan deze eisen?

Ja / Nee

Indien nee: kunt u kort toelichten waarin de kwaliteit van de werknemer afwijkt van die van een reguliere collega?

Normfunctie en cao

2.1 Is er een functie in uw organisatie die lijkt op die van de werknemer?

De functie moet worden uitgevoerd door een reguliere collega. Mensen die werken via de Participatiewet, Wajong of WSW zijn geen reguliere collega's.

- Ja --> GA DOOR NAAR VRAAG 2.2
- Nee --> GA DOOR NAAR VRAAG 2.4

2.2 Wat is de naam van deze functie?

.....

2.3 Is het takenpakket van de reguliere collega exact hetzelfde als die van de werknemer?

- Ja --> De functie geldt als normfunctie --> EINDE VRAGENLIJST
- Nee --> TOELICHTING

.....

2.4 Kent u een functie buiten uw organisatie die erg lijkt op die van uw medewerker?

De functie dient te worden uitgevoerd door een reguliere collega. Mensen die werken via de Participatiewet, Wajong of WSW zijn geen reguliere collega's.

- Ja --> GA DOOR NAAR VRAAG 2.5
- Nee --> GA DOOR NAAR 'Heeft u aanvullingen of opmerkingen?'

2.5 Wat is de naam van deze functie?

.....

2.6 Als u de naam weet van de cao die van toepassing is, wilt u die dan hier opschrijven?

.....

Heeft u aanvullingen of opmerkingen?

.....

.....

Bijlage 4: Vragenlijst werknemer¹³ (optioneel)

- 1 Hoeveel uur werkt u per week? uren per week
- 2 Wat zijn de belangrijkste taken die u uitvoert (maximaal 5 taken). Beschrijf kort het werk, zoals in het voorbeeld staat. Geef aan wat de omvang is van de taak in tijd naar: groot, gemiddeld of klein.

Voorbeeld

Taak 1	Titel	Groot	Gemiddeld	Klein
	Schoonmaken	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Beschrijving</i>			
	Ik maak 6 klaslokalen, 1 toilettenblok en de kantine schoon			
		Omvang van de taak in het werk		
Taak 1	Titel	Groot	Gemiddeld	Klein
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Beschrijving</i>			
Taak 2	Titel	Groot	Gemiddeld	Klein
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Beschrijving</i>			
Taak 3	Titel	Groot	Gemiddeld	Klein
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Beschrijving</i>			
Taak 4	Titel	Groot	Gemiddeld	Klein
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Beschrijving</i>			
Taak 5	Titel	Groot	Gemiddeld	Klein
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Beschrijving</i>			

¹³ Voor het zo betrouwbaar mogelijk kunnen invullen van de vragenlijst is minimaal mbo-3 niveau nodig.

3 Werkt u in hetzelfde tempo als de collega's om u heen?

- Ja
- Nee
- Weet ik niet

Toelichting

.....

4 Waarin bent u goed in op het werk? Waar krijgt u wel eens complimenten over?

.....
.....

5 Wat vindt u moeilijk in uw werk?

.....
.....

6 Op welke punten zou u nog beter willen worden in uw werk?

.....
.....

7 Krijgt u extra hulp of begeleiding op het werk?

- Ja
- Nee

"Ja" --> Toelichting

.....

8 Hebt u vaker of langer pauze dan uw collega's?

- Ja
- Nee

"Ja" --> Toelichting

.....

Hebt u aanvullingen of opmerkingen?

.....
.....

Bijlage 5: Gespreksprotocol werkgever

Algemeen

- 1.1 Hoe vaak heeft u contact met de werknemer?
- Elke dag
 - 3-4 dagen per week
 - 2-3 dagen per week
 - 1 dag per week
 - Minder dan 1 dag per week
- 1.2 Hoeveel uur werkt de werknemer per week? uur per week.
- 1.3 Is uw organisatie aangesloten bij een cao of heeft deze een eigen regeling?
- Ja, namelijk
 - Nee
 - Onbekend
- 1.4 Wat is het aantal voltijdsuren per werkweek in de cao of de regeling die uw organisatie heeft?
- 1.5 Wat zijn de belangrijkste taken die de werknemer uitvoert (maximaal 5 taken). Beschrijf per taak de werkzaamheden. Schat per taak in wat het aandeel in % is ten opzichte van de volledige tijdsbesteding.

Voorbeeld

Taak 1	Titel	Omvang van de taak			Tijd %	Uren
		Groot	Gemiddeld	Klein		
	Schoonmaken	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<i>Beschrijving</i>					
	Maakt 6 klaslokalen, 1 toiletten-blok en de kantine schoon					

		Omvang van de taak			Tijd %	Uren
Taak 1	<i>Titel</i>	Groot	Gemiddeld	Klein		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<i>Beschrijving</i>					
Taak 2	<i>Titel</i>	Groot	Gemiddeld	Klein		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<i>Beschrijving</i>					
Taak 3	<i>Titel</i>	Groot	Gemiddeld	Klein		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<i>Beschrijving</i>					
Taak 4	<i>Titel</i>	Groot	Gemiddeld	Klein		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<i>Beschrijving</i>					
Taak 5	<i>Titel</i>	Groot	Gemiddeld	Klein		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<i>Beschrijving</i>					

Beschrijf het werkproces

.....

Normfunctie en cao

- 2.1 Is er een functie in uw organisatie die lijkt op die van de werknemer?
De functie dient te worden uitgevoerd door een reguliere collega. Mensen die werken via de Participatiewet, Wajong of WSW zijn geen reguliere collega's.
- Ja --> GA DOOR NAAR VRAAG 2.2
- Nee --> GA DOOR NAAR VRAAG 2.7
- 2.2 Wat is de naam van deze functie?
-
- 2.3 Is het takenpakket van de reguliere collega exact hetzelfde als die van de werknemer?
- Ja --> De functie geldt als normfunctie GA DOOR NAAR ONDERDEEL 3 'Normering arbeidsprestatie van de reguliere werknemer'.
- Nee --> GA DOOR NAAR VRAAG 2.4

- 2.4 Welke taken van de werknemer worden ook door de reguliere collega verricht? Taxeer per taak wat het aandeel van de reguliere collega in % is ten opzichte van de volledige tijdsbesteding.

Taak		Tijd %
1	<input type="checkbox"/>	
2	<input type="checkbox"/>	
3	<input type="checkbox"/>	
4	<input type="checkbox"/>	
5	<input type="checkbox"/>	

- 2.5 Verricht de reguliere collega nog andere taken?

Ja --> Voeg taken toe:

Taak	Tijd %
1	
2	
3	
4	
	100%

- 2.6 Overlap in procenten

	Taak	Werknemer %	Norm %	Overlap
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
	Totaal	100%	100%	%

ALS Overlap = > 60% DAN: De taken van de werknemer komen voldoende overeen met het takenpakket van de reguliere collega. De functie geldt als normfunctie. --> GA DOOR NAAR ONDERDEEL 3 'Normering arbeidsprestatie van de reguliere werknemer'.

ALS Overlap = < 60% DAN: De taken van de werknemer komen onvoldoende overeen met het takenpakket van de reguliere collega, omdat er geen overlap van 60% is gehaald. --> GA DOOR NAAR VRAAG 2.7.

2.7 Kent u een functie buiten uw organisatie die lijkt op die van de werknemer?

De functie dient te worden uitgevoerd door een reguliere collega. Mensen die werken via de Participatiewet, Wajong of WSW zijn geen reguliere collega's.

- Ja --> GA DOOR NAAR VRAAG 2.8
- Nee --> De normfunctie is niet bekend. Onderzoek in de cao en evt. een functiehandboek of er een normfunctie is die voldoende verwant is aan de taken van de werknemer of dat er sprake is van een samengesteld takenpakket. Beantwoord zelf als loonwaardedeskundige de vragen 2.8 en 2.9.

2.8 Wat is de naam van deze functie?

.....

2.9 Behoort de functie tot een cao?

- Ja, namelijk.....

NB. Indien ook in andere organisaties of cao's geen normfunctie kan worden gevonden, dan is er sprake van een gecreëerde functie. << De taken die de werknemer verricht, zijn het vertrekpunt voor normering en beoordeling van de prestatie in onderdeel 3. De taken worden genormeerd op een regulier niveau voordat de loonwaardedeskundige de prestatie van de werknemer beoordeelt.

NB. Indien in een andere cao de normfunctie wordt gevonden, wordt in de Participatiewet aangesloten bij de voltijdsuren die gangbaar zijn in de organisatie waar de werknemer werkt. Wordt het onderzoek verricht in het kader van de Wajong, dan wordt aangesloten bij de voltijdsuren van de betreffende cao die elders is gevonden.

NB. Bij onderzoek loonwaarde in de Participatiewet is het vaststellen van het normloon niet noodzakelijk. Wel dient aansluiting te worden gevonden bij de normfunctie die qua inhoud en niveau het meest verwant is aan de taken die de werknemer verricht. Voorbeeld: Het functiehandboek motorvoertuigen en tweewielers kent maar liefst 5 niveaus ONDERHOUD/REPARATIE TWEEWIELERS.

Normering arbeidsprestatie van de reguliere werknemer

Vragen werkgever

- 3.1 Kwantificeer voor de *reguliere* werknemer de taken waarvan het resultaat is te duiden in aantallen of in tijd. Hanteert uw organisatie normen voor deze taken of heeft u bijgehouden hoeveel eenheden/diensten de reguliere werknemer voor deze taken produceert per uur (ook de foute producten of diensten)?

Als dit niet het geval is, kunt u dan een inschatting maken?

Bijvoorbeeld: De taak 'vakkenvullen' is te duiden in aantallen, aangezien geteld kan worden hoeveel vakken de reguliere werknemer per uur kan vullen. De taak schoonmaken is uit te drukken in de benodigde tijd om bijvoorbeeld een klaslokaal schoon te maken.

Voorbeeld

	Taak	Eenheden	Aantal per uur	Normtijd
1	Vakkenvullen	Colli	60	
2	Schoonmaken	Kantoortuin		1,5 uur

	Taak	Eenheden	Aantal per uur	Normtijd
1				
2				
3				
4				
5				

- 3.2 Beschrijf voor de normfunctie de kwaliteitsnormen per taak. Wanneer voldoet het product of de dienst? Kwantificeer waar mogelijk.

Voorbeeld

	Taak	Kwaliteitsnormen	Kwantitatief
1	Vakkenvullen	Producten spiegelen, FIFO inruimen	100%
2	Schoonmaken	Bestek A, planmatig schoon volgens checklist	95%

	Taak	Kwaliteitsnormen	Kwantitatief
1			
2			
3			
4			
5			

Arbeidsprestatie werknemer

Vragen werkgever

4.1 Wijkt de arbeidsprestatie af van die van de reguliere collega?

- Nee --> DE ARBEIDSPRESTATIE IS GELIJK AAN DE NORM
 Ja --> GA DOOR NAAR VRAAG 4.2

4.2 Vink aan voor welke taken de arbeidsprestatie afwijkt en vink aan wat hiervan de oorzaak is naar Tempo, Kwaliteit en Netto werktijd.

Taak	Tempo	Kwaliteit	Netto Werktijd		
			Begeleiding	Extra pauze	Wachttijd omschakelen
1					
2					
3					
4					
5					

4.3 Licht Tempo en Kwaliteit toe per taak en kwantificeer.

Voorbeeld taak 1

Taak	Tempo	Kwaliteit
1 Inpakken snoepgoed	√	√

	Tempo norm	Eenheden	Per uur	Normtijd
1	Inpakken snoepgoed	Zak snoep gemengd, 50 stuks per zak	130	
	Tempo werknemer	Eenheden	Per uur	Normtijd
1	Inpakken snoepgoed	Idem	80	
	Kwaliteit norm	Kwaliteitsnorm		Kwantitatief
2	Inpakken snoepgoed	Altijd 50 stuks, gangbare foutenmarge is 4 stuks per uur		97%
	Kwaliteit werknemer	Gerealiseerde kwaliteit		Kwantitatief
2	Inpakken snoepgoed	Foutenmarge is 5 stuks per uur = (5 : 80)		93,75%

Stel de gerealiseerde kwaliteit vast ten opzichte van de norm in procenten:

.....

4.4 Is het verlies Netto werktijd in procenten uitgedrukt hetzelfde in alle taken?

- Ja --> GA NAAR 4.5
 Nee --> GA NAAR 4.6

4.5 Licht het verlies Netto werktijd toe over de gehele functie en kwantificeer.

Netto Werktijd

Begeleiding	Extra pauze	Wachttijd omschakelen
√		√

Voorbeeld functie

Er is verlies netto werktijd aangevinkt tijdens Begeleiding en het Omschakelen tussen taken.

Licht toe en kwantificeer:

Begeleiding

De werknemer ontvangt extra begeleiding om de kwaliteit van de productie te borgen. Het werk wordt samen met de werknemer extra gecontroleerd. De werknemer is dan niet productief.

Het totale verlies Begeleiding wordt geraamd op minuten van de totale werktijd

Dit is % van de werktijd.

De werknemer ontvangt extra instructie als de zakken snoep zijn ingepakt en hij omschakelt naar het stapelen van de dozen voor het magazijn.

Het verlies Omschakelen wordt geraamd op minuten van de totale werktijd

Dit is% van de werktijd.

4.6 Licht het verlies Netto werktijd per taak toe en kwantificeer

Voorbeeld taak

	Taak	Begeleiding werknemer staat stil	Extra pauze	Wachttijd omschakelen
1			√	√
2		√		
3			√	
4				√
5			√	√

Taak 1 Licht toe en kwantificeer:

Conform voorbeeld op functieniveau

Taak 2 etc.

5 Overzichtstabel arbeidsprestatie

Hoofdtaken	Tijd/%	Tempo	Kwaliteit	Netto Werktijd	Resultaat
1					
2					
3					
4					
5					
De totale arbeidsprestatie van deze werknemer is					%

Bijlage 6: Voorbeeldcasus waarbij tempo, kwaliteit en netto werktijd lastig te kwantificeren zijn

Danny is een 22-jarige jongeman die momenteel de BBL mbo-niveau 2 opleiding tot beveiliging volgt. Hij gaat één dag per week naar school. De overige dagen werkt hij als portier in een nachtclub. Danny heeft in het verleden gewerkt als medewerker horeca; dit stagneerde echter als gevolg van de belemmeringen die hij ervaart. Danny heeft moeite met zijn sociale- en communicatievaardigheden en raakt snel overprikkeld.

Vragenlijsten (geen vereiste)

Ongeveer een week voorafgaand aan de loonwaardebepaling stuurt de loonwaardedeskundige een vragenlijst naar zowel de werkgever als de werknemer. Een dag voor de loonwaardemeting neemt de loonwaardedeskundige de ingevulde vragenlijsten door, ter voorbereiding op de loonwaardemeting. Dit is echter geen vereiste. De informatie beschreven tot aan ‘Werkplekbezoek, gesprek werknemer en gesprek werkgever’ in deze casus is verkregen uit deze vragenlijsten.

Vragenlijst werknemer

Danny geeft op de vragenlijst aan dat hij een opleiding op het voortgezet speciaal onderwijs heeft afgerond en momenteel bezig is met de BBL-opleiding beveiliging. Hij beantwoordt daarnaast meerdere stellingen, bijvoorbeeld over de omgang met collega's, zijn concentratievermogen of het nakomen van afspraken. Danny schetst hierdoor een beeld van hoe hij zijn werkzaamheden ervaart. Uit de vragenlijst komt naar voren dat Danny zelf geen belemmeringen ervaart tijdens zijn werkzaamheden.

Vragenlijst werkgever

Werkgever geeft op de vragenlijst aan dat de algemene werkzaamheden van Danny voornamelijk bestaan uit het signaleren. Als Danny iets opvallends signaleert, dient hij dit terug te koppelen aan een collega-portier. Werkgever vult daarnaast dezelfde stellingen in die Danny ook heeft ingevuld én andere stellingen, bijvoorbeeld of Danny vaak afwezig is als gevolg van de belemmeringen die hij ervaart. Hierdoor ontstaat inzicht in welke overeenkomsten of verschillen er spelen tussen de werkgever en de werknemer op bepaalde werknemersvaardigheden en wordt extra informatie verkregen. Ook krijgt werkgever de ruimte om aan te geven welke sterke punten hij ziet bij Danny en op welke punten Danny zich verder kan ontwikkelen. Werkgever wordt door middel van de vragenlijst alvast geprikkeld om na te denken over het functioneren van Danny op bepaalde aspecten.

Werkgever geeft op de vragenlijst aan dat Danny goed kan signaleren en een prima inschattingsvermogen heeft. Werkgever geeft echter ook aan dat Danny snel overprikkeld lijkt, dat hij wat onzeker kan zijn en hij zijn communicatievaardigheden verder moet ontwikkelen. Als Danny een klant aanspreekt, lijkt de situatie namelijk snel te kunnen escaleren, aldus werkgever. Werkgever benoemt dat dit de reden is dat Danny voor nu situaties terugkoppelt aan een collega-portier. Hij hoopt dat Danny in de toekomst breder inzetbaar is.

Werkgever heeft daarnaast de taken die Danny daadwerkelijk verricht ingevuld op de vragenlijst. Werkgever vertelt dat het voornamelijk Danny's taak is om vast te stellen of de gasten voldoen aan het toelatingsbeleid. Denk hierbij aan de leeftijd. Ook heeft Danny een taak op het gebied van het signaleren van dreigende situaties en het controleren van het pand na sluitingstijd.

Werkplekbezoek, gesprek werknemer en gesprek werkgever

Werkplekbezoek

Het werkplekbezoek en de gesprekken staan gepland op een maandagmiddag om 15.00 uur. Danny laat zijn werkplek zien, waarbij hij aangeeft dat hij zijn daadwerkelijke werkzaamheden niet kan uitvoeren. Hij werkt in de avonden en nachten op de woensdag, donderdag, vrijdag en zaterdag. Hij start om 21.00 uur en werkt tot 04.00 uur, inclusief pauzes.

Gesprek werknemer

Danny vertelt dat hij zijn werkzaamheden met veel plezier verricht. Hij vertelt dat hij uitkijkt naar opvallende zaken, zoals jongeren die vervelend gedrag laten zien. Danny vertelt dat hij het snel door heeft wanneer bezoekers zich anders gaan gedragen, bijvoorbeeld omdat zij naar binnen willen maar nog niet de juiste leeftijd hebben. Hij geeft aan dat hij zijn bevindingen terugkoppelt aan zijn collega-nachtportier. Danny geeft zelf aan dat hij over het algemeen geen belemmeringen ervaart tijdens zijn werkzaamheden. Wel benoemt hij dat hij soms even tot zichzelf moet komen tijdens zijn werk. Hij geeft daarnaast aan dat hij het soms lastig vindt om te communiceren met zijn collega's en zich dan even terugtrekt om na te denken over hoe hij iets kan terugkoppelen.

Gesprek werkgever

Normfunctie en functie

Tijdens het gesprek met de werkgever vraagt de loonwaardedeskundige eerst de functie en de normfunctie uit bij de werkgever; dit is deels ook in de vragenlijst aan bod gekomen. De werkgever benoemt dat de functie die Danny bekleedt de functie van portier is en dat hij een contract heeft van 24 uur per week. Werkgever benoemt dat er een landelijk functieprofiel is vastgesteld voor portiers en dat hij de andere portiers van zijn nachtclub op basis van dit functieprofiel heeft aangenomen. Het gaat om het volgende functieprofiel:

Resultaatgebieden	Taken	Resultaatindicatoren
Toelatingscontrole	<ul style="list-style-type: none"> ■ Toelaten van gasten tot de horeca-gelegenheid, overeenkomstig het vastgestelde toelatingsbeleid voor de betrokken avond of party. ■ Indien van toepassing: nagaan of de gasten voorkomen op de gasten- of ledenlijst. ■ Weigeren van mensen die niet voldoen aan het huishoudelijk reglement. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conform toelatingsbeleid. ■ Conform voorschriften (o.m. instructie, werkmethoden). ■ Aantal escalaties. ■ Consequentheid.
Toezicht en handhaving orde en veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lopen van rondes, toezien op naleving van regels, o.a. rondom drugs- en alcoholgebruik, (laten) verwijderen van personen met ongewenst gedrag. ■ Signaleren van (dreigende) calamiteiten, waarschuwen van het management en/of instanties volgens het noodplan. ■ Begeleiden van gasten in nood-situaties. ■ Controleren bedrijf na sluiting (ramen, deuren afsluiten, apparatuur uit e.d.) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conform voorschriften (o.m. instructie, werkmethoden). ■ Volgens reglement. ■ Tijdige signalering (dreigende) escalaties. ■ Consequentheid. ■ Nauwkeurigheid controles.

Werkgever benoemt dat Danny niet alle taken verricht die beschreven staan in het functieprofiel. Danny ervaart namelijk beperkingen in zijn sociale- en communicatievaardigheden als gevolg van een beperking. Hij overziet de gevolgen van zijn eigen gedrag niet altijd, heeft geen inzicht in wat zijn gedrag en manier van communiceren oproept bij een ander. Ook komt hij niet goed uit zijn woorden of kan hij gaan stotteren en overmatig gaan trillen. Danny lijkt hierdoor wat onzeker. Daarnaast lijkt hij sneller overprikkeld en afgeleid. Werkgever geeft aan dat hij Danny daarom alleen laat signaleren en observeren.

Met Danny is afgesproken dat hij de bezoekers controleert op het toelatingsbeleid (taak 1.1), ronden loopt (taak 2.1), oplet of zich calamiteiten gaan voordoen (taak 2.2) en aan het eind van zijn dienst controleert of de club goed is afgesloten (taak 2.4). Van Danny wordt verwacht dat hij, wanneer er zich opvallende zaken omtrent een van de bovenstaande taken voordoen, een collega inschakelt. Er is met Danny afgesproken dat hij bezoekers niet zelf aanspreekt als gevolg van de belemmeringen die hij ervaart in zijn sociale- en communicatievaardigheden. Zijn functie is voor een groot deel aangepast op de belemmeringen die hij ervaart.

Functie vertalen naar Tempo (T), Kwaliteit (K) en Netto werktijd (N)

Het bovenstaande maakt duidelijk dat er een landelijk functieprofiel aanwezig is. Werkgever benoemt dat dit functieprofiel overeenkomt met de normen die hij stelt aan zijn portiers. Voor de loonwaardedeskundige is het prettig dat er een functieprofiel aanwezig is. Uit dit functieprofiel blijkt echter dat Danny niet alle taken van de functie verricht: van de zeven taken binnen de functie voert hij er vier uit ($4/7 \cdot 100 = 57\%$). Gesteld kan worden dat minder dan 60% van zijn taken overeenkomt met de norm. Aangezien er per taak een norm beschreven wordt, wat in de lijn van de verwachting van de werkgever ligt, kan er echter nog wel gebruikgemaakt worden van het functieprofiel. De taken die staan beschreven, lijken echter niet kwantificeerbaar. Hoe kan de loonwaardedeskundige in dit geval TKN verder uitvragen?

TKN uitvragen bij werkgever bij niet kwantificeerbare functie*

**om de lengte van de casus te beperken is er 1 taak uitgewerkt*

Werkgever benoemt dat Danny's functie uit vier taken bestaat. Een van die taken is het controleren van bezoekers op het toelatingsbeleid. Werkgever benoemt dat Danny tijdens deze taak een signalerende functie heeft. Wanneer hij inschat dat een persoon jonger dan 21 jaar is of zich niet aan de kledingvoorschriften houdt, moet hij dit terugkoppelen aan een collega-portier. Werkgever benoemt dat het niet de bedoeling is dat Danny personen zelf gaat aanspreken in verband met de belemmeringen die hij ervaart in zijn sociale- en communicatievaardigheden.

Binnen deze taak is er geen sprake van aantallen. Zo kan het aantal bezoekers per avond verschillen. Om TKN toch uit te vragen, kan de loonwaardedeskundige denken aan vragen over de belemmeringen die Danny ervaart in combinatie met het observeren van Danny. Wat valt op? Is er sprake van andere opvallende zaken?

Bij het stellen van deze vragen geeft werkgever aan dat de functie van Danny bewust is aangepast, zodat hij minimaal contact heeft met andere bezoekers. Hij geeft aan dat Danny enthousiast is. Het valt werkgever echter wel op dat Danny nogal snel is

afgeleid tijdens zijn werkzaamheden. Wanneer er zich een situatie voordoet bij een andere nachtclub gaat zijn aandacht daarnaartoe, waardoor hij zich niet meer focust op zijn eigen werkzaamheden. Daarnaast heeft werkgever de indruk dat Danny wat *onzeker* is over zijn eigen capaciteiten. Hij moet dan even tot zichzelf komen, waardoor hij niet tijdig op zijn collega's afstapt om een situatie terug te koppelen. Werkgever benoemt op deze taak dus twee belemmeringen die van invloed kunnen zijn op de loonwaarde.

Langer bezig met het terugkoppelen (tempo)

Werkgever benoemt dat Danny opvallende zaken moet terugkoppelen aan zijn collega's. Omdat hij echter zelf niet kan handelen als hij iets signaleert, is Danny langer bezig met het 'oplossen' van de situatie. Werkgever geeft aan dat een portier normaliter direct handelt, maar omdat Danny de situatie eerst moet terugkoppelen duurt dit langer. Het anticiperen op een situatie duurt normaal gesproken vijf minuten, maar bij Danny duurt dit in totaal tien minuten omdat hij dit moet terugkoppelen. Werkgever benoemt dat Danny en zijn collega's gemiddeld drie keer per uur opvallende zaken zien en hierop anticiperen. Dit betekent dat Danny gemiddeld drie keer per uur vijf minuten – dus vijftien minuten per uur – langer bezig is. Hij is dan namelijk wel bezig met zijn werkzaamheden.

T-norm is: 15 minuten.

T Danny is: 30 minuten.

$T = 15/30 * 100 = 50\%$

Danny presteert slechts 30 minuten op 50%; de overige 30 minuten op 100%. Zijn tempo over het gehele uur is $(50+100)/2=75\%$

Snel afgeleid (kwaliteit)

Werkgever benoemt dat Danny snel is afgeleid; hij heeft zijn aandacht dan niet meer bij zijn eigen werkzaamheden. *Wat gebeurt er wanneer Danny afgeleid is en zijn aandacht niet bij zijn eigen werk heeft?* Werkgever benoemt dat veel jonge bezoekers dan proberen om naar binnen te gaan. Hij vertelt echter dat de collega-portier deze jonge bezoekers veelal alsnog aanhoudt. *Laat een collega-portier dan nooit iemand onder de 21 jaar naar binnen gaan?* Werkgever benoemt dat dit altijd wel gebeurt; vaak is dit echter het gevolg van een verkeerde inschatting en niet omdat een collega-portier wordt afgeleid door andere gebeurtenissen in de omgeving. Werkgever benoemt dat dit bij een collega-portier misschien vijf keer per honderd controles voorkomt. Omdat Danny vaker is afgeleid, gebeurt dit bij hem ongeveer achttien keer per honderd controles. Werkgever benoemt dit jammer te vinden, juist omdat Danny vooral de inschatting wat betreft de leeftijd goed lijkt te kunnen maken.

Kwaliteit van de norm = $5/100 \cdot 100 = 5\%$ verminderd = 95%

Kwaliteit Danny = $18/100 \cdot 100 = 18\%$ verminderd = 82%

In het systeem wordt bij de norm de kwaliteit dus ook op 95% gezet i.p.v. 100%. Werkgever geeft tenslotte aan dat ook de norm niet foutloos werkt. Het systeem verrekent de verhoudingen automatisch.

Onzeker

Werkgever benoemt daarnaast dat Danny wat onzeker is in situaties, terwijl Danny over het algemeen juist goede inschattingen maakt. Werkgever benoemt dat Danny soms lijkt te twijfelen of hij een situatie moet terugkoppelen aan een collega-portier. Hij ziet dat Danny dan zijn plaats even verlaat en de rust opzoekt. Na ongeveer twee minuten komt hij dan terug en koppelt de situatie terug aan een collega-portier. Werkgever benoemt dat het lijkt alsof hij zijn moed bijeen moet rapen en even diep moet ademhalen alvorens hij een terugkoppeling geeft. Werkgever kan niet benoemen of dit een gevolg is van onzekerheid of dat Danny bezig is om na te denken over hoe hij de situatie kan terugkoppelen (communicatievaardigheden). *Werkgever geeft aan dat Danny twee minuten zijn werkplek verlaat, hoe vaak komt dit voor op een avond? Werkgever geeft aan dat dit wisselend is. Het hangt af van de drukte en de situaties die zich voordoen. Danny lijkt vooral moeite te hebben met situaties op het gebied van kledingvoorschriften. Werkgever heeft van andere portiers te horen gekregen dat dit terugtrekken gemiddeld toch zo'n vijf keer per avond voorkomt. Danny is dus, naast zijn pauzes, ongeveer tien minuten ($5 \cdot 2$ minuten) per avond van zijn werkplek. Als Danny van zijn werkplek is, is hij niet inzetbaar voor de taak die hij dan hoort te verrichten.*

$I = 10$ minuten minder inzetbaar $\cdot 4$ werkdagen = 40 minuten minder inzetbaar per werkweek.

$24 \text{ uur} \cdot 60 \text{ minuten} = 1.440$ minuten per werkweek.

$40/1.440 \cdot 100 = 2,7\%$ per week verminderd inzetbaar.

$I = 100\% - 2,7\% = 97,23\%$

Rapporteren

Na het verwerken van de gegevens op basis van de gesprekken lijkt Danny dus te worden belemmerd op de taak 'het controleren van bezoekers op het toelatingsbeleid'. Werkgever benoemt dat Danny snel is afgeleid en wat onzeker lijkt als hij situaties moet terugkoppelen. In systemen kan er gebruikgemaakt worden van een ontwikkeladvies, wat de demping op de loonwaarde eventueel zou kunnen verminderen. Zo kan de loonwaardedeskundige in dit geval adviseren om

collega-portiers Danny wat vaker een compliment te geven, zodat zijn onzekerheid wellicht wat vermindert. Daarnaast kan de werkgever nadenken over een assertiviteitscursus en een cursus op het gebied van communicatievaardigheden. Danny is snel overprikkeld en lijkt daardoor ook snel afgeleid. Het advies kan zijn om Danny hierop te blijven aanspreken en inzichtelijk te maken waarom het van belang is dat hij zijn aandacht bij zijn werk houdt.

Voorwaarde loonwaarde

Werkgever benoemt dat hij de functie van Danny heeft aangepast, gezien de belemmeringen die Danny ervaart. De loonwaardedeskundige heeft geen inzage in de eventuele financiële gevolgen van deze aangepaste functie. De aangepaste functie is echter een voorwaarde voor de gemeten loonwaarde.

Bijlage 7: Rekenregels

Rekenafspraken voor aanvragen:

- 1 Loonkostensubsidie
- 2 Loondispensatie

Afspraak 1

De berekeningen in het gehele loonwaarderapport worden *rekenkundig** afgerond op twee cijfers achter de komma.

- Is het derde cijfer achter de komma 0, 1, 2, 3 of 4? Rond het tweede cijfer achter de komma af naar beneden.
- Is het derde cijfer achter de komma 5, 6, 7, 8 of 9? Rond het tweede cijfer achter de komma af naar boven.

Twee voorbeelden:

22,374 wordt 22,37

48,167 wordt 48,17

Afspraak 2

Het *eind* loonwaardepercentage in de berekening voor *loonkostensubsidie* wordt afgerond op een heel percentage**.

Het *eind* loonwaardepercentage in de berekening voor *loondispensatie* wordt afgerond op twee cijfers achter de komma.

Voorbeeld:

FIGUUR 27

Tijdsverdeling hoofdtaken		Arbeidsprestatie			
Hoofdtak	Tijdsbesteding werknemer	Tempo	Kwaliteit	Netto werktijd	Loonwaardepercentage
1	48%	55,86%	96%	96,67%	24,88%
2	24%	58,82%	100%	96,67%	13,65%
3	16%	66%	97,66%	96,67%	9,97%
4	12%	72,54%	98,13%	96,67%	8,41%
Totaal	100%				56,91% *

Bijlage 8: Handleiding veelvoorkomende functies

In deze handleiding bieden we loonwaardedeskundigen ondersteuning door veelvoorkomende functies te beschrijven. Elke functie is voorzien van een functieomschrijving, waarbij naast een beknopte omschrijving van de functie aandacht is voor een taakomschrijving. Het gaat om diverse taken die veelal in die functie worden uitgevoerd. Daarnaast zijn er diverse voorbeeldvragen toegevoegd om de arbeidsprestatie van zowel de norm als de werknemer uit te vragen.

Schoonmaker

Functieomschrijving (bron: ras.nl)

De werkzaamheden worden uitgevoerd voor diverse opdrachtgevers op diverse locaties, zoals:

- Kantoorpanden: algemene ruimten, werkplekken, kantines, sanitaire voorzieningen, etc.
- Ziekenhuizen en zorginstellingen: algemene ruimten, patiënten- en behandelruimten, kantines, sanitaire voorzieningen, etc.
- Hotels en recreatiebungalows: algemene ruimten, verblijfsruimten bezoekers, restaurants, sanitaire ruimten, etc.
- Particulieren: woonruimten en sanitaire ruimten.

Met klanten zijn afspraken gemaakt over de uit te voeren schoonmaakwerkzaamheden. Deze zijn vastgelegd in een duidelijk werkprogramma en vertaald naar eenduidige instructies, protocollen en werkmethoden (traditioneel en/of microvezel). Binnen deze kaders geven de medewerkers uitvoering aan de schoonmaakwerkzaamheden, waarbij ze verantwoordelijk zijn voor het realiseren van de normen ten aanzien van kwaliteit en tijd. In voorkomende gevallen wordt verwacht dat de medewerkers inspelen op situaties die een aanpassing van de reguliere werkvolgorde of normale tijdsbesteding vragen (toegankelijkheid van ruimten, meer dan normale vervuiling, etc.). Operationele problemen die buiten het reguliere werkveld liggen, worden gemeld aan de leidinggevende. Er wordt gebruikgemaakt van reguliere schoonmaakmiddelen en materialen/apparatuur (werkdoeken, moppen, stofzuiger, etc.).

Taakomschrijving

- 1 Schoonmaakwerkzaamheden uitvoeren:
 - Zich op de hoogte stellen van de te verrichten schoonmaakwerkzaamheden.
 - Verzamelen van benodigde middelen en materialen.
 - Uitvoeren van diverse algemene schoonmaakwerkzaamheden (zowel dagelijks als periodiek) aan vloeren, wanden, ramen, meubilair, sanitair, etc. met een gestandaardiseerd en repeterend karakter, binnen vastgestelde werkprogramma's en -methodes.
 - Afhankelijk van de locatie verrichten van duidelijk omschreven, eenvoudige aanvullende werkzaamheden van huishoudelijke aard met een repeterend karakter.

- 2 Verantwoorde uitvoering werkzaamheden:
 - In ordelijke staat houden van materialen (bv. werkwagen, werkdoeken, werkkast).
 - Signaleren van voorraadaanvullingen en vervanging van materialen.
 - Bijhouden van logboek, registreren werktijden en vermelden bijzonderheden.
 - Periodiek en ad hoc afstemmen van werkzaamheden, bijzonderheden, wijzigingen in werkprogramma's, werkmethoden, etc. met de leidinggevende.

Vragen t.b.v. de arbeidsprestatie

Tempo

- Hoeveel kantoren/ruimtes/objecten moet de medewerker schoonmaken per dag? Hoe snel doet hij dat?
- Hoe gaat het met het omschakelen tussen de verschillende schoonmaaktaken?

Kwaliteit

- Ontstaan er gevaarlijke situaties door bijvoorbeeld het rond laten slingeren van producten of het niet plaatsen van een 'Pas op. Het kan glad zijn'-bordje?
- Heeft de medewerker te maken met klanten? Zo ja, hoe gaat hij hiermee om? Geeft hij klanten de ruimte of staat hij erop dat hij daar op dat moment moet schoonmaken? Etc.
- Worden de hygiëneregels opgevolgd, zoals het gebruik van de juiste doekjes en de juiste schoonmaakmiddelen?
- Logische manier van werken? Bijvoorbeeld eerst de tafels en dan pas de vloeren.

Netto werktijd

- Hoeveel tijd is er extra nodig voor de instructies (door bijvoorbeeld cognitieve beperking, verminderd bevattingsniveau, concentratieproblemen) en zit de medewerker stil?
- Heeft de medewerker extra rustmomenten/pauzes nodig tijdens het werk?
- Is medewerker regelmatig afwezig door problemen in de privésituatie?

Medewerker groenvoorziening

Functieomschrijving (bron: vacatures.nl/functie/medewerker-groenvoorziening)

Medewerkers groenvoorziening zijn vaak werkzaam bij een hoveniers- of groenvoorzieningsbedrijf, een gemeentelijke plantsoenendienst of een andere overheidsinstelling, zoals een waterschap. Meestal werken ze in een team van meerdere collega's, maar een medewerker groenvoorziening kan ook zelfstandig aan het werk zijn. Daarnaast kunnen medewerkers groenvoorziening tijdens het werk te maken krijgen met bijvoorbeeld (meewerkend) voormannen groenvoorziening, hoveniers, boomverzorgers, projectleiders groen, maaimachinisten, tractorchauffeurs en werkvoorbereiders. Vaak wordt van een medewerker groenvoorziening ook een VCA-certificaat gevraagd (Veiligheid, gezondheid en milieu Checklist Aannemers). Daarnaast kan een rijbewijs en/of ervaring in het besturen van zit- of bosmaaiers nodig zijn.

Taakomschrijving (bron: [handboek functiewaardering hoveniers](#))

Uitvoeren van opgedragen enkelvoudige werkzaamheden binnen bepaalde (onderhouds-)projecten, volgens nauwkeurig omschreven opdrachten en instructies en veelal onder direct toezicht, bijvoorbeeld bestaande uit één of enkele van onderstaande werkzaamheden.

- Spitten, schoffelen, harken, verwijderen van snoeihout.
- Uitspitten van afgestorven heesters e.d.
- In-/uitkruien van grond, afvoeren van afval.
- Uitsteken van graskanten, inkruien/verdelen van verharding voor paden (grind, gravel, schelpen).
- Uitvoeren van opruimwerkzaamheden.

Over het algemeen zijn het relatief eenvoudige werkzaamheden in de buitenlucht. Er is sprake van fysieke belasting en verzwarende omstandigheden, zoals;

- Het uitoefenen van kracht bij diverse grondverzet-/bewerkingswerkzaamheden.
- Het tillen/verplaatsen van materialen, afval e.d.

- Inspannende houdingen van uiteenlopende aard gedurende langere tijd.
- Hinder van weersomstandigheden, soms vuil werk.
- Kans op gering letsel bij uitvoering van werkzaamheden.

Vragen t.b.v. de arbeidsprestatie

Vragen ter ondersteuning van het uitvragen van de arbeidsprestatie, voor zowel de norm als de medewerker.

Tempo

- Wat zijn de taken die de medewerker moet uitvoeren? Hoeveel moet hij per uur kunnen uitvoeren?
- Hoe gaat het met het omschakelen tussen de verschillende groenwerkzaamheden?

Kwaliteit

- Past de kwaliteit van de uitvoering van de werkzaamheden binnen het beeldbestek dat gehanteerd wordt binnen het bedrijf?
- Hoe gaat de medewerker om met burgers die hem aanspreken op straat of burgers die bijvoorbeeld een klacht willen melden (takken op straat, omgewaaide bomen o.i.d.)?
- Ontstaan er gevaarlijke situaties door onzorgvuldig gedrag met de machines/gereedschappen?

Netto werktijd

- Hoeveel tijd is er extra nodig voor de instructies (door bijvoorbeeld cognitieve beperking, verminderd bevattingsniveau, concentratieproblemen) en zit de medewerker stil?
- Heeft de medewerker extra rustmomenten/pauzes nodig tijdens het werk?
- Is medewerker regelmatig afwezig door problemen in de privésituatie?

Productiemedewerker

Functieomschrijving (vacatures.nl/functie/productiemedewerker)

Een productiemedewerker is iemand die assisterende en uitvoerende taken verricht in een productieproces, bijvoorbeeld in een fabriek. Afhankelijk van de branche of sector waarin de productiemedewerker actief is, kan de aard van zijn werkzaamheden variëren: hij kan bijvoorbeeld een machine bedienen, aan de lopende band staan of in een magazijn werken. In alle gevallen draagt de productiemedewerker met zijn werkzaamheden bij aan de totstandkoming of de

bewerking van een product. De werkzaamheden van een productiemedewerker hangen sterk af van de branche of sector van het bedrijf. Over het algemeen zijn het relatief eenvoudige werkzaamheden met een repeterend karakter. Productiemedewerkers zijn werkzaam bij bedrijven die goederen produceren, bijvoorbeeld binnen een fabriek, productieafdeling of logistieke afdeling. De aard van de bedrijven kan sterk verschillen: er zijn productiemedewerkers in de metaalbewerking, voedingsmiddelenindustrie, verpakkingsindustrie, logistiek en op vele andere terreinen.

Taakomschrijving

Taken van een productiemedewerker zijn bijvoorbeeld:

- Instellen, controleren en bedienen van machines.
- Inpakken van goederen.
- Controleren van de kwaliteit van goederen.
- Verzamelen van onderdelen van een bestelling.
- Aanvullen van voorraden.
- Verrichten van lopendebandwerk.
- Scheiden en opruimen van afval.
- Schoonmaken van machines en/of opruimen van de werkplek.

Vragen t.b.v. de arbeidsprestatie

Tempo

- Hoeveel stuks per uur maakt de medewerker?
Dit kan verminderd zijn door bijvoorbeeld een verminderde aandacht en concentratie, handelingssnelheid, vaardigheid (complexiteit van de taak), omschakelingssnelheid, omgang met werkdruk, etc.
- Belemmert de lichamelijke gesteldheid het werktempo?

Kwaliteit

- Worden er producten weggegooid door gemaakte fouten?

Netto werktijd

- Hoeveel tijd is er extra nodig voor de instructies (door bijvoorbeeld cognitieve beperking, verminderd bevattingsniveau, concentratieproblemen) en zit de medewerker stil?
- Heeft de medewerker extra rustmomenten/pauzes nodig tijdens het werk?
- Is medewerker regelmatig afwezig door problemen in privésituatie?

Winkelmedewerker

Functieomschrijving (bron: indeed.nl/personeel/functiebeschrijving/winkelmedewerker)

Een winkelmedewerker heeft een aantal algemene taken. Het is te allen tijde een dienstverlenend beroep. Een winkelmedewerker helpt bij de verkoop van een product of dienst. In een winkel gaat het vaak om directe verkoop. De dienst of het product wordt vaak meteen verkocht en afgerekend. Behalve met kassahandelingen zal een winkelmedewerker zich vaak ook bezighouden met de inventaris of het beheer van de voorraad, door producten te tellen, deze bij- of aan te vullen of deze te prijzen. Ook moet de winkel netjes gehouden worden en kunnen eenvoudige schoonmaakwerkzaamheden (dweilen van de vloer) deel uitmaken van het takenpakket van de winkelmedewerker. Hij is bovendien het eerste aanspreekpunt van de klanten in de winkel. Andere taken kunnen zijn: het lossen en uitpakken van goederen, het inrichten van een etalage, het adviseren van klanten en de werking van producten uitleggen, het bijhouden van de administratie (bijvoorbeeld aangaande kassa of inventaris), het openen en sluiten van de winkel, het opmaken van rekeningen of contracten (telecom), het inpakken van cadeaus of verkoopklaar maken van producten (bijvoorbeeld verf mengen). Soms sturen winkelmedewerkers andere medewerkers (bijvoorbeeld vakkenvullers) aan.

Taakomschrijving

De functie van winkelmedewerker kent vele kanten en de precieze taken zijn afhankelijk van de winkel.

- De kassa beheren en klanten die contant betalen het juiste wisselgeld geven.
- Klanten tonen waar de producten die ze zoeken liggen en aanvullende items voorstellen wanneer van toepassing.
- Klanten groeten wanneer ze door de deur lopen en vragen of ze hulp nodig hebben.
- Aandacht besteden aan winkelend publiek op de vloer en elke mogelijke winkeldiefstal melden aan het management.
- Producten aanvullen wanneer nodig, om een optimale beschikbaarheid van producten te garanderen.
- Voorraad uitpakken in de opslagruimte en de voorraad op de juiste manier indelen.
- Speciale bestellingen plaatsen voor klanten die niet kunnen vinden wat ze nodig hebben in de winkel.
- Andere filialen bellen voor informatie over producten op voorraad.
- Bereiden en distribueren van speciaal bestelde producten.

Vragen t.b.v. de arbeidsprestatie

Tempo

- Hoeveel producten vult de medewerker per uur aan?
- Kan de medewerker de producten in de winkel vinden of moet hij veel zoeken?

Kwaliteit

- Indien er sprake is van kassawerk: hoe is de rekenvaardigheid van de medewerkers? Is er sprake van kasverschil?
- Zorgt de medewerker ervoor dat de producten netjes worden weggevuld?
- Hoe gaat de medewerker met klanten om? Klantvriendelijkheid? Denk ook aan klanten die kunnen weglopen doordat ze niet goed geholpen worden.
- Indien er wordt gewerkt met verse producten: vult de medewerker FIFO (First In, First Out)?

Netto werktijd

- Hoeveel tijd is er extra nodig voor de instructies (door bijvoorbeeld cognitieve beperking, verminderd bevattingsniveau, concentratieproblemen) en zit de medewerker stil?
- Heeft de medewerker extra rustmomenten/pauzes nodig tijdens het werk?
- Is medewerker regelmatig afwezig door problemen in privésituatie?
- Wat doet de medewerker op het moment dat er geen klanten zijn in de winkel en er geen producten bijgevuld hoeven te worden? Wat is hierin de maatstaaf?

Bijlage 9: Deelnemers werkgroep A

Tjeerd Hulsman, *voorzitter werkgroep/AKC*

Vincent Braun, *scribent/AKC*

Robert van Hal, *secretaris werkgroep/BoW*

Jan Laurier, *BoW*

Laura Veenman, *CompetenSYS*

Nienke Heuver, *Competensys*

Sebastiaan Bosch, *CompetenSYS*

Raymond Laenen, *Dariuz*

Floris Nieboer, *Dariuz*

Mark Schouten, *UWV*

Dorine van Hout, *UWV*

Dianne Bekker, *Talent 6*

Annemargreet Luijckx, *Talent 6*

Peter Jansen, *Matchcare*

Marga Homan, *VTA/Amsterdam*

Jan van Eck, *SZW*

Linda de Bruin, *SZW*

