

Bijlage bij artikel 2 - wijze waarop loonwaarde wordt vastgesteld

Het college maakt gebruik van een loonwaardemethodiek, gebaseerd op de taak-/urenanalyse om de loonwaarde van een persoon te bepalen. Hierna wordt de werkwijze van deze methode omschreven.

Loonwaarde:

Door een werkgever op een transparante manier te compenseren voor extra kosten en/of een verminderde arbeidsprestatie van personen met structurele functionele beperkingen wordt duurzame plaatsing gestimuleerd.

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

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

Inmiddels hebben de afgelopen vijf jaar ongeveer vier van de tien Wajongers die bij een reguliere werkgever aan de slag zijn loondispensatie gekregen. Werken met behulp van loondispensatie blijkt duurzaam:

zes van de tien Wajongers die met loondispensatie aan de slag zijn gegaan, werken drie jaar later nog steeds of weer.

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

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

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

Welke loonwaarde methode er ook gekozen wordt, het is nodig eisen te stellen aan de uitvoerders van de loonwaardebepaling. Die eisen gelden voor training en certificering, transparantie over de stappen en weging binnen de loonwaardebepaling, de validering ervan, het voorkomen van belangenverstrengeling en de administratieve lasten voor werkgevers en werknemers.

Daarnaast dienen zowel werkgevers als werknemers bij de informatieverzameling betrokken te zijn; dat schept vertrouwen en een grotere basis voor de acceptatie van de uitkomst van de loonwaardebepaling.

Het juiste uitgangspunt is dat loonwaardebepaling niet onderhandelbaar is, maar dat kan wel zo zijn voor de additionele kosten. Daarbij moet wel goed voor ogen worden gehouden dat ook die additionele kosten vanuit het perspectief van de werkgever om adequate compensatie vragen.

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

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

Loonwaardebepaling bevat per definitie individuele beoordelings- en wegingselementen en is daarmee afhankelijk is van de persoon van de uitvoerder (interbeoordelaarsbetrouwbaarheid).

Het is dan ook cruciaal om tot vergelijkbare, betrouwbare en uiteindelijk ook valide loonwaardebepalingen te komen.

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

De logica van De expertgroep onderscheidt bij loonwaardevaststelling de volgende stappen:

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

- Stap 1
Inventarisatie van de feitelijk uitgeoefende hoofdtaken in de feitelijke functie-uitoefening door de persoon (maximaal vijf hoofdtaken).
- Stap 2
Vaststellen van de normfunctie op basis van de feitelijk uitgeoefende hoofdtaken.
- Stap 3
Vaststellen van de bij de normfunctie behorende loonwaarde en waarden voor Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid voor de hoofdtaken.
- Stap 4
Beschrijven hoe de werknemer in de praktijk functioneert in de functie op de werkplek, beschreven in termen van Tempo, Kwaliteit, Inzetbaarheid per hoofdtaak. Beschrijven van eventuele bijzondere omstandigheden bij de functie-uitoefening.

- **Stap 5**
Vaststellen van de prestatie van de werknemer, afgezet tegen de normfunctie in termen van Tempo, Kwaliteit, Inzetbaarheid op de hoofdtaken.
- **Stap 6**
Vaststellen van de werkelijke additionele kosten, waar aan de orde uitgesplitst naar eenmalige kosten en structurele kosten.
- **Stap 7**
Integraal vertalen naar een totale arbeidsprestatiewaarde via berekening per taak en daarna voor de totale functieprestatie uitgedrukt in een percentage van de prestatie van de normfunctie.
- **Stap 8**
Indien er bij de loonwaardebepaling zaken opgevallen zijn die de huidige arbeidsprestatie (nadelig) beïnvloeden en die op basis van een advies aangepast kunnen worden, dan kunnen hierover adviezen aan de werkgever gegeven worden. Dit staat echter los van de prestatiebepaling en loonwaardebepaling op dat moment.

Definities van de basisbegrippen voor loonwaardebepaling

Reguliere normfunctie

Definitie: de functie die qua samenstelling van de werkzaamheden het dichtst tegen de feitelijk uitgevoerde werkzaamheden van de werknemer aan ligt.

Uitgangspunt bij het vaststellen van de normfunctie is dus het werk zoals de werknemer dit uitvoert en niet de functieomschrijving en de daarin beschreven werkzaamheden die in het bedrijf in algemene zin gelden.

Tempo

Definitie: het (gemiddeld) aantal geproduceerde eenheden/diensten per uur, over een relevante periode, in vergelijking met het gangbare aantal geproduceerde eenheden/diensten per uur, over een relevante periode. Dit wordt uitgedrukt in een percentage van de output van de normfunctie.

Kwaliteit

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

Inzetbaarheid

Definitie: productieve tijd die direct gerelateerd is aan de mogelijkheden van de werknemer (denk aan extra wachten bij begeleidingstijd, instructietijd, controletijd, langere omsteltijd). Het gaat om de voorspelbaarheid van de netto productietijd van de werknemer.

Additionele kosten

Definitie: additionele kosten zijn de extra kosten die de werkgever maakt om de werknemer met beperkingen te kunnen laten functioneren en de vastgestelde arbeidsprestatie structureel te laten realiseren.

De reguliere normfunctie (definitie na loondispensatiepilot)

De reguliere normfunctie is nader gespecificeerd als: de reguliere functie die qua samenstelling van de werkzaamheden het dichtst tegen de werkzaamheden van de werknemer aan ligt.

Uitgangspunt bij het vaststellen van de normfunctie is dus het werk zoals de werknemer dit uitvoert en niet de functieomschrijving en de daarin beschreven werkzaamheden die in het bedrijf in algemene zin gelden.

Voorstel voor het methodisch vaststellen van de reguliere normfunctie

Afspraken vooraf

Bij het beschrijven van een functie of normfunctie ten behoeve van loonwaardevaststelling worden maximaal vijf hoofdtaken beschreven.

De noodzakelijke informatie wordt verzameld via een gesprek met de werkgever of vertegenwoordiger van de werkgever en het raadplegen van het functiegebouw of de geldende cao in het bedrijf.

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

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

Per hoofdtaak wordt beschreven in:

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

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

STAP 1

Inventarisatie van de feitelijk uitgeoefende hoofdtaken in de feitelijke functieuitoefening door de persoon (maximaal vijf hoofdtaken).

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

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

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

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

STAP 2

Vaststellen van de normfunctie op basis van de feitelijk uitgeoefende hoofdtaken

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

- Welke – binnen het bedrijf ‘gangbare’ – reguliere functie lijkt het meest op de functie van de werknemer zoals die wordt uitgevoerd? Voldoet deze aan de normfunctie-eisen? Argumenteren waarom niet en stap 2 inzetten.
- Welke – binnen de branche of sector ‘gangbare’ – reguliere functie lijkt het meest op de functie van de werknemer zoals die wordt uitgevoerd? Voldoet deze aan de normfunctie-eisen? Argumenteren waarom niet, voordat stap 3 wordt ingezet.

- Welke – buiten de branche of sector ‘gangbare’ – reguliere functie lijkt hier het meest op? Voldoet deze aan de normfunctie-eisen? Argumenteren waarom niet en stap 4 wordt ingezet.
- De uitzondering op de hoofdregel. Indien er geen vergelijkbare functie te vinden is via stap 1 tot en met 3, worden via de hoofdtaken dezelfde stappen doorlopen.

De hoofdtaken van de werknemer worden in gangbare/reguliere functies gezocht en beschreven. Daarna volgt samenstelling tot de normfunctie. Voldoet deze aan de normfunctie-eisen?

Van de taakbeloningen wordt het gewogen gemiddelde genomen voor het berekenen van de normfunctiebeoordeling.

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

Samenvatting van de richtlijnen voor het bepalen van de normfunctie

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

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

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

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

Opgemerkt dient te worden dat de realisatie van de prognose sterk afhangt van de omstandigheden op de werkplek en in de organisatie.

Werkgever en werknemer hebben vaak een helder en herkenbaar beeld van de output. Het lijkt daarom wenselijk de invulling van de bestanddelen Tempo, Kwaliteit en Inzetbaarheid daar zoveel als mogelijk op te laten aansluiten.

Samen moeten deze begrippen namelijk de economische waarde/productiviteit meten:

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

Definitie van **Tempo** en gerelateerde deelbegrippen

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

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

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

Definitie van **Kwaliteit** en gerelateerde deelbegrippen

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

Waardering Kwaliteit met getalsmatige percentagefouten

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

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

Definitie van **Inzetbaarheid** en gerelateerde deelbegrippen

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

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

Definitie: mate van productieve tijd die direct gerelateerd is aan de mogelijkheden van de werknemer in relatie tot de contractuele arbeidsuren (denk aan extra wachten bij begeleidingstijd, instructietijd, controletijd waardoor de werknemer niet kan doorwerken, langere omsteltijd). Het gaat om de voorspelbaarheid van de netto productietijd van de werknemer. Dat wordt ook uitgedrukt in een % van de Inzetbaarheid bij de normfunctie. Om dat vast te stellen valt te denken aan:

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

Additionele kosten

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

Additionele kosten zijn te onderscheiden in:

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

Voor de context van een valide loonwaardemeting is het belangrijk dat de uitvoerder goed uitlegt hoe werkgever en werknemer het scoresysteem moeten interpreteren. Een score van 100 procent betekent in het geval van een loonwaardebepaling: presterend op regulier niveau in de normfunctie (ofwel: functioneert (ruim) voldoende). Ook een reguliere collega maakt bijvoorbeeld fouten, krijgt instructies en heeft werkoverleg.

De eventuele fouten die de te beoordelen werknemer maakt, moeten dus gecorrigeerd worden met het reguliere foutenniveau. Een loonwaardebepaling onderscheidt zich daarmee nadrukkelijk van een beoordeling, waarin 100 procent zoveel betekent als: voldoet volledig aan de functie-eisen (ofwel: functioneert perfect).

Met andere woorden: 100 procent is in de context van een loonwaardebepaling niet een score van tien uit tien, maar geeft weer dat een werknemer voor 100 procent gelijk functioneert aan een andere (reguliere) collega die de normfunctie uitvoert.

Voor werkgevers en werknemers is dit onderscheid niet altijd even duidelijk. Het is daarom belangrijk dat de uitvoerder dit goed uitlegt en hier ook tussentijds op stuurt of achteraf voor corrigeert.

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

1. Een begeleidende rol, waarbij de uitvoerder de vragen(lijsten) doorneemt en/of toelicht en beschikbaar is voor vragen van werknemer en/of werkgever, maar verder geen invloed uitoefent op de gegeven scores.

2. Een controlerende rol, waarbij de uitvoerder de vragen(lijsten) doorneemt en/of toelicht, in gesprek met werkgever en werknemer de antwoorden bespreekt en de keuze voor een score controleert op juistheid en consistentie en deze, indien nodig, bijstelt.
3. Een sturende rol, waarbij de uitvoerder de vragen(lijsten) doorneemt en/of toelicht, in gesprek met werkgever en werknemer de antwoorden bespreekt en vervolgens zelf de best passende score kiest. Het definitieve antwoord wordt niet bij werkgever en werknemer gecontroleerd.

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

uitvoering

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

Informatieverzamelingproces

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

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

Methodisch handelen en professioneel beoordelen

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

Eisen aan de rapportage

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

- Relevante informatie over de werknemer (personalia en werknemersprofiel).
- Relevante informatie over de werkgever (grootte van het bedrijf, soort bedrijf, product dat het bedrijf maakt of dienst die het bedrijf levert, branche of sector waartoe het bedrijf behoort).
- Relevante informatie over de overdrachtgever (wie is de opdrachtgever en wat is de opdracht?).
- Duidelijke vraagstelling en conclusie. Onderzoeksgegevens (wat is er onderzocht, wie is er gesproken en waar komt de informatie vandaan?).
- Geschiedenis (wat is eraan vooraf gegaan?).
- Belastbaarheid van de werknemer.

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