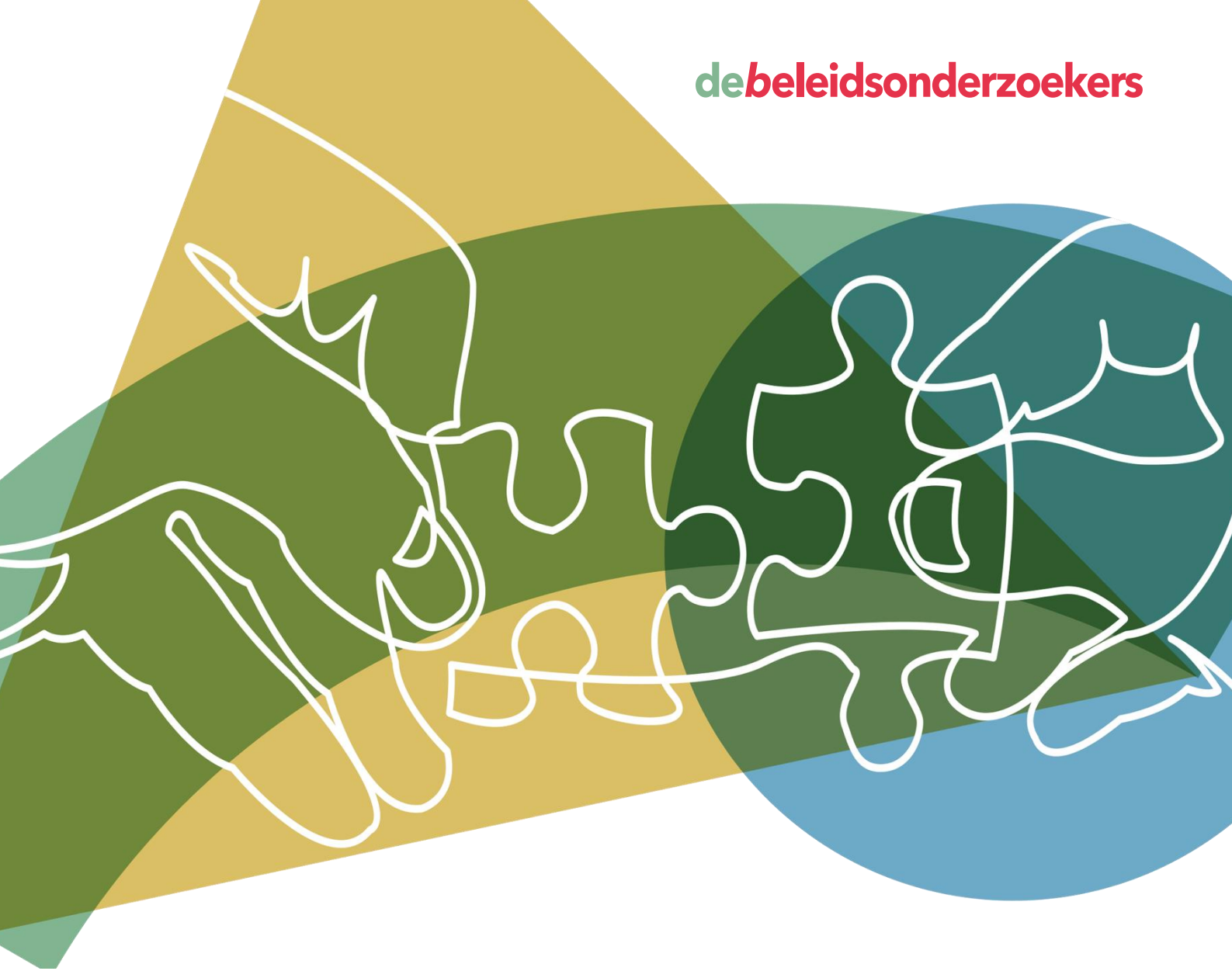




Ervaringen met de loonwaardebepaling

Onderzoek naar het werknemersperspectief

Projectnummer P0362

Onderzoek in opdracht van het College van Deskundigen Uniforme Loonwaardemethodiek

Auteurs: Noortje Hippert, Sonja van der Kemp, Anne Drijvers

4 november 2025 | De Beleidsonderzoekers | www.beleidsonderzoekers.nl



Samenvatting

Inleiding

Het College van Deskundigen Uniforme Loonwaardemethodiek (hierna het College) heeft, als verantwoordelijke voor het beheer en de doorontwikkeling van de Uniforme Loonwaardemethodiek (ULM), onderzoek laten uitvoeren naar de beleving van de loonwaardebepaling door werknemers waarvan de loonwaarde wordt bepaald. Doel is daarmee inzichtelijk te maken hoe zij het proces van de loonwaardebepaling ervaren en welke verbetermogelijkheden zij zien.

Het onderzoek is kwalitatief van aard. In totaal zijn 25 werknemers telefonisch geïnterviewd. De geïnterviewde werknemers hebben zichzelf aangemeld of zijn aangemeld door hun trajectbegeleider. De respondenten variëren in leeftijd tussen 19 en 61 jaar, en vormen een diverse groep wat betreft werkcontext en (werk)ervaring.

Aangezien er sprake is van een kwalitatief onderzoek, en we niet weten hoe goed de respondenten de totale groep werknemers met een loonwaardebepaling weerspiegelen, kunnen we geen uitspraken doen over hoe vaak bepaalde ervaringen met loonwaardebepalingen voorkomen. Wel kunnen we een beeld geven van de variëteit aan ervaringen van de doelgroep en rode draden uit deze ervaringen halen.

Informatievoorziening voorafgaand aan loonwaardebepaling

De informatie die werknemers voorafgaand aan een loonwaardebepaling ontvangen loopt uiteen. Niet alle werknemers weten van tevoren wat een loonwaardebepaling precies inhoudt of wat er gaat gebeuren. Veel geïnterviewde werknemers weten wel dat er een gesprek plaatsvindt en wanneer het gesprek is ingepland, maar zijn niet op de hoogte van de precieze uitvoering en het doel.

Werknemers worden meestal door hun werkgever geïnformeerd over de loonwaardebepaling. In de praktijk verschilt de mate van ondersteuning per werkgever. Werkgevers met meer ervaring in loonwaardebepalingen lijken vaak betere voorlichting te bieden dan werkgevers die hier nog weinig mee te maken hebben gehad. Een goed geïnformeerde werkgever kan helpen om onzekerheid en stress bij de werknemer te verminderen. Daarvoor is het wel van belang dat de werknemer vertrouwen heeft in de werkgever. Ook uitleg van een jobcoach of (traject)begeleider kan bijdragen aan een goede ervaring.

Niet alle werknemers hebben overigens behoefte aan (meer) informatie over de loonwaardebepaling. Dat kan komen omdat ze door eerdere ervaring al weten wat ze kunnen verwachten of omdat ze onverschillig zijn tegenover de loonwaardebepaling. Sommigen vinden extra informatie niet nodig omdat zij menen dat de loonwaardebepaling in hun situatie toch niets verandert.

Ervaring van werknemers tijdens de loonwaardebepaling

Voor de geïnterviewde werknemers is het gesprek met de loonwaardedeskundige het belangrijkste onderdeel van de loonwaardebepaling. Sommigen vullen daarnaast een vragenlijst in, en slechts bij een enkeling is sprake geweest van een observatie, dan wel een observatie die zij bewust hebben meegemaakt. De deelnemers vinden de gesprekken doorgaans soepel en prettig verlopen. Ze waarderen de loonwaardedeskundigen om hun vriendelijke en professionele houding. Uit de ervaringen van werknemers blijkt dat soms ook de werkgever, een leidinggevende en/of collega bij het gesprek aanwezig zijn, en dat dit niet altijd vooraf duidelijk is voor de werknemer.

Wat bij sommige werknemers leidt tot een onprettig gevoel tijdens het gesprek, is dat er door de loonwaardedeskundige vooral wordt gekeken naar hun tekortkomingen. Volgens deze werknemers gaat het gesprek vooral over wat niet goed gaat, en niet over wat wel goed gaat. Het gevoel beoordeeld te worden geeft bovendien bij sommigen een gevoel van onzekerheid en spanning.

Terugkoppeling van uitkomst na de loonwaardebepaling

Niet alle werknemers ontvangen een terugkoppeling van de uitkomst na de loonwaardebepaling. Bij degenen die wel een terugkoppeling krijgen, varieert dit van een

mondeling gesprek tot het ontvangen en inzien van een schriftelijk rapport, een telefonisch contact achteraf of een combinatie daarvan. Sommigen bespreken de uitkomst met hun werkgever, (traject)begeleider of jobcoach. Deze gesprekken lijken hen te helpen om de uitkomst beter te begrijpen en te plaatsen.

Van degenen die geen directe terugkoppeling hebben gehad over de uitkomst van hun loonwaardebepaling, heeft ongeveer de helft wel behoefte aan deze informatie. Er zijn ook werknemers die aangeven dat ze geen interesse hebben in de uitkomst. Een veelgenoemde reden hiervoor is dat zij menen dat de uitkomst van de loonwaardebepaling niets verandert aan hun eigen situatie.

Met name werknemers in functies met unieke activiteiten en functies waar sprake is van jobcarving vragen zich vaak af aan de hand van welke vergelijkbare functies hun loonwaarde is bepaald. Ook hebben sommige werknemers het gevoel dat in de loonwaardebepaling niet alle relevante kenmerken van hun werk worden meegenomen.

Bij de geïnterviewde werknemers heeft de loonwaardebepaling geen impact gehad op de werksfeer en het dagelijkse werk met collega's. Collega's zijn vaak ook niet op de hoogte van de loonwaardebepaling.

Algemene bevindingen

Het gehele proces rondom de loonwaardebepaling wordt door de meeste geïnterviewde werknemers als acceptabel tot positief ervaren. Specifiek worden de gesprekken met de loonwaarde-deskundige door werknemers als prettig en professioneel ervaren, waarbij de deskundigen worden gewaardeerd om hun vriendelijke en vakkundige houding. Wel is er ruimte voor verbetering in de informatievoorziening vooraf en bij de uitleg over (de totstandkoming van) de uitkomst van de loonwaardebepaling. Ook ervaren sommigen de loonwaardebepaling op zichzelf als een negatieve benadering, waarbij vooral wordt gekeken naar wat zij niet kunnen of waar zij tekortschieten, in plaats van naar hun mogelijkheden en sterke punten in het werk.

Hoewel de uitvoering van de loonwaardebepaling zelf overwegend positief wordt ervaren, roept het onderliggende systeem van de compensatieregelingen loonkostensubsidie en loondispen-satie bij sommigen weerstand op. Zij ervaren het systeem als onrechtvaardig en stigmatiserend. Zij zien de loonwaardebepaling als een "noodzakelijk kwaad": zij begrijpen de functie ervan voor werkgevers en voor hun eigen arbeidsmarktpositie, maar vinden het systeem fundamenteel onrechtvaardig. Voor deze werknemers zorgt dit gevoel ervoor dat zij het proces van loonwaardebepaling als geheel als onplezierig ervaren, ondanks de professionele uitvoering.

Aanbevelingen

Op basis van de ervaringen van werknemers met de loonwaardebepalingen, komen we tot de volgende aanbevelingen die kunnen bijdragen aan een verbetering van de beleving van de loonwaardebepaling op basis van de Uniforme Loonwaardemethodiek:

1. Stimuleer goede informatievoorziening vooraf

De informatievoorziening is sterk afhankelijk van de werkgever. Werkgevers met meer ervaring met loonwaardebepalingen geven doorgaans betere uitleg en geruststelling aan de werknemer. Het is dan ook aan te bevelen de werkgevers te stimuleren en ondersteunen bij een goede informatievoorziening.

2. Stem de informatie over de uitkomst van de loonwaardebepaling af op de behoefte

De behoefte aan informatie over de uitkomst van de loonwaardebepaling en de totstandkoming daarvan verschilt tussen werknemers. Om bij de terugkoppeling van de uitkomst goed aan te sluiten bij de behoefte van de werknemer, is het van belang dat bij de werknemer wordt nagegaan of deze de uitkomst wil ontvangen, en dat tevens wordt geïnformeerd of er behoefte is aan nadere uitleg over de totstandkoming van de uitkomst. Een deel van de werknemers heeft vragen over waar hun functioneren mee vergeleken wordt. Dit geldt met name bij werknemers met unieke functies binnen een organisatie of als er sprake is van jobcarving. Het is voor deze groep aan te bevelen meer duidelijkheid te geven over de wijze waarop de vergelijking met de normale prestatie in de normfunctie plaatsvindt.

3. Houdt rekening met de mogelijke emotionele impact van de loonwaardebepaling

Het systeem van loonkostensubsidie waar de loonwaardebepaling onderdeel van is, brengt voor een deel van de doelgroep spanningen met zich mee, bijvoorbeeld omdat zij vinden dat er te veel nadruk ligt op wat zij niet kunnen. Het is aan te bevelen te erkennen dat de loonwaardebepaling emotioneel belastend kan zijn, en niet alleen een neutrale administratieve handeling is, en daar in de te hanteren terminologie en communicatie rekening mee te houden. De 'gedragscode toepassing uniforme loonwaarde methodiek' zou een rol kunnen spelen bij het informeren en adviseren van loonwaardedeskundigen op dit punt.

Inhoud

1.	Inleiding	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Onderzoeksvragen	2
1.3	Klantreis als analysekader	2
1.4	Onderzoeksaanpak	4
1.5	Leeswijzer	5
2.	Ervaringen werknemers met loonwaardebepaling	6
2.1	Informatievoorziening voorafgaand aan de loonwaardebepaling	6
2.2	Ervaring van werknemers tijdens de loonwaardebepaling	8
2.3	Terugkoppeling van uitkomst na de loonwaardebepaling	11
2.4	Ervaringen met het instrument loonwaardebepaling	14
3.	Conclusies en aanbevelingen	17
3.1	Ervaring met uitvoering loonwaardebepaling overwegend positief	17
3.2	Een onrechtvaardig systeem	18
3.3	Ervaringen in het verleden beïnvloeden de beleving	18
3.4	Werkcontext en functiekenmerken beïnvloeden beleving	19
3.5	Informatievoorziening varieert en bepaalt de startpositie	19
3.6	Meer behoefte aan toelichting bij onverwachte uitkomst	20
3.7	Aanbevelingen voor verbetering van het proces en de beleving	20
4.	Werknemersperspectief in vier persona's	23
4.1	Persona 1: 'De doorgewinterde loonwaardebepaling deelnemer'	23
4.2	Persona 2: 'De kritische reflector'	24
4.3	Persona 3: 'De accepterende werknemer'	25
4.4	Persona 4: 'De onervaren starter'	26
5.	Bijlage 1: Begrippenlijst	28
6.	Bijlage 2: Overzicht kenmerken respondenten	29



Inleiding

Deze inleiding beschrijft de aanleiding voor het onderzoek en de onderzoeks-aanpak. Het onderzoek brengt de ervaringen van werknemers met loonwaardebepalingen in kaart door te onderzoeken hoe zij het proces ervaren, welke aspecten goed verlopen en waar verbetermogelijkheden liggen. Het rapport geeft daarmee inzicht in het perspectief van de werknemers zelf.

1.1 Aanleiding

Mensen met een arbeidsbeperking zijn niet altijd in staat om het wettelijke minimumloon te verdienen door hun verminderde arbeidsproductiviteit. Om werkgevers te ondersteunen bij het in dienst nemen van deze doelgroep, kent Nederland twee compensatieregelingen: loonkostensubsidie via gemeenten en loondispensatie via het UWV voor Wajong-gerechtigden (en via een tijdelijke regeling voor mensen met een IVA-uitkering).

Voor beide regelingen is een objectieve vaststelling van de loonwaarde essentieel om de hoogte van de compensatie te bepalen. Tot juli 2021 waren er zes verschillende goedgekeurde meetmethoden beschikbaar, waarbij elke arbeidsmarktregio één methode moest kiezen. Deze verscheidenheid aan methoden zorgde met name bij landelijk opererende werkgevers voor praktische problemen en onduidelijkheid. Om deze knelpunten weg te nemen, werd op 1 juli 2021 de Uniforme Loonwaardemethodiek (ULM) ingevoerd. Deze uniforme aanpak vormt onderdeel van het Breed Offensief, een initiatief gericht op het wegnemen van drempels voor werkgevers om mensen met een arbeidsbeperking werk te bieden.

In augustus 2023 bracht de Nederlandse Arbeidsinspectie (NLA) in haar rol als toezichthouder een evaluatie uit over de toepassing van de ULM. Dit onderzoek richtte zich op de uitvoeringsprocessen bij gemeenten en het UWV, evenals de vraag in hoeverre de ULM werkgevers daadwerkelijk helpt bij het aannemen van mensen met een beperking. Blik op Werk monitort de uitvoering van de ULM door private dienstverleners en de toegankelijkheid van de markt voor nieuwe dienstverleners. Wat echter onderbelicht blijft in het onderzoek van de NLA en de monitoring door Blik op Werk, is het perspectief van de werknemer wiens loonwaarde wordt vastgesteld.

Het College van Deskundigen Uniforme Loonwaardemethodiek (hierna het College) draagt de verantwoordelijkheid voor het beheer en de doorontwikkeling van de ULM. Het College heeft signalen ontvangen dat de werknemer waarvan de loonwaarde wordt gemeten het proces en de uitkomst van de loonwaardebepaling als onprettig ervaart en dat dit kan leiden tot schrijnende situaties.

1.2 Onderzoeksvragen

De eerdergenoemde signalen zijn aanleiding geweest voor het College om onderzoek te laten uitvoeren naar de beleving van de loonwaardebepaling door personen waarvan de loonwaarde wordt bepaald: hoe ervaren zij het proces van de loonwaardebepaling en welke verbetermogelijkheden zien zij.

De onderzoeksvragen zijn als volgt geformuleerd:

1. *Voelt de doelgroep zich voldoende geïnformeerd over het doel, het proces en de uitkomsten van de loonwaardebepaling?*
2. *Welke ervaringen hebben zij met het proces van de loonwaardebepaling?*
3. *Welke ervaring hebben zij met de uitkomst van de loonwaardebepaling, en welke gevolgen heeft dit gehad voor de omgang met collega's?*
4. *Welke verbetermogelijkheden zien zij voor de loonwaardebepaling?*

1.3 Klantreis als analysekader

Een loonwaardebepaling is een procedure waarbij wordt vastgesteld welk percentage van de arbeidsproductiviteit een werknemer met een arbeidsbeperking kan leveren ten opzichte van een zogeheten normfunctie. Deze bepaling vormt de basis voor de toekenning van loonkostensubsidie (via gemeenten) of loondispensatie (via het UWV).

Op hoofdlijnen komt de ULM neer op een vergelijking tussen de prestaties van de werknemer met een arbeidsbeperking en die van een vergelijkbare werknemer zonder arbeidsbeperking in dezelfde functie (de zogeheten normfunctie). Deze prestaties worden gemeten op basis van de elementen tempo, kwaliteit en netto werktijd. De ULM is beschreven in de landelijke Cursusgids

Uniforme Loonwaardebepaling¹, en is sinds 1 juli 2021 door het ministerie van SZW verankerd in wet- en regelgeving binnen het kwaliteitsstelsel Uniforme Loonwaardemethodiek.²

De uniformering van de methodiek van de loonwaardebepaling omvat verschillende aspecten: de inhoud van de loonwaardebepaling (zoals een uniform begrippenkader en berekeningswijze), het proces (zoals de manier waarop gegevens om tot een loonwaarde te komen worden verzameld), en de inrichting van de loonwaarde-rapportage en kwaliteitseisen voor de professionals.

Om de ervaringen van de doelgroep systematisch in kaart te brengen en deze te relateren aan de ULM, wordt in dit onderzoek het concept van de klantreis gehanteerd als analysekader (zie afbeelding 1).

Afbeelding 1. Stappen die relevant zijn voor een werknemer tijdens het proces van de loonwaardebepaling



¹ Cursusgids Uniforme Loonwaardebepaling (derde editie, december 2024)

² Zie: loonwaardemethodiek.nl

1.4 Onderzoeksaanpak

Werving respondenten

Deelnemers voor dit onderzoek zijn geworven via verschillende kanalen om een zo breed mogelijke vertegenwoordiging van ervaringen te verkrijgen. Er is bewust gestreefd naar diversiteit in de kenmerken van de deelnemers aan het onderzoek.

Voor de werving van deelnemers aan het onderzoek is in eerste instantie een oproep gedaan via het netwerk van de leden van het College en het netwerk van de onderzoekers.

Geïnteresseerden konden zich via een speciaal daarvoor geprogrammeerde webpagina aanmelden voor deelname aan het onderzoek. Op deze manier hebben 17 deelnemers zichzelf aangemeld. Om voldoende diversiteit in de groep te krijgen zijn aanvullend enkele deelnemers geworven via trajectbegeleiders. Op deze manier hebben we nog 8 aanmeldingen ontvangen. Met alle deelnemers aan het onderzoek zijn telefonische interviews gehouden aan de hand van een semigestructureerde vragenlijst.

Kenmerken respondenten

In totaal zijn 25 werknemers geïnterviewd. De geïnterviewde werknemers, met een leeftijd tussen 19 en 61 jaar (gemiddelde van 40 jaar), vertegenwoordigen een diverse groep wat betreft werkcontext, opleidingsniveau en (werk)ervaring. We geven hieronder enkele achtergrondkenmerken van de geïnterviewde werknemers:

- De groep is ongeveer gelijkmatig verdeeld tussen werknemers die praktisch, ongeschoold werk verrichten en werknemers die geschoold werk verrichten. Tien respondenten hebben een hbo-diploma of universitair diploma. Twee respondenten hebben een mbo-opleiding afgerond. De overige respondenten (13 personen) hebben geen opleiding op mbo-niveau gevolgd of deze niet met een diploma afgerond.
- De meerderheid van de groep valt onder de Participatiewet (P-wet) (16 personen), de rest onder de Wajong (2 personen) of overige regelingen dan wel onbekend (7 personen).
- De werkgevers van de respondenten zijn zowel MKB-bedrijven als grote bedrijven en zowel publieke als private werkgevers (10 overheid/ZBO, 6 sociaal ontwikkelbedrijf, 6 MKB en 3 grote private organisatie).
- De meeste geïnterviewde werknemers (17 personen) hebben meerdere ervaringen met een loonwaardebepaling (met een maximum van vier loonwaardebepalingen).

De groep geïnterviewde werknemers is zeer heterogeen. Iedere persoon heeft een eigen verhaal, eigen ervaringen en eigen manieren in hoe zij omgaan met loonwaardebepalingen. Gezien deze diversiteit in achtergronden, type beperkingen en persoonlijke omstandigheden, hebben we geprobeerd om ieders ervaring zo goed mogelijk weer te geven in het onderzoek.

Aangezien er sprake is van een kwalitatief onderzoek, en we niet weten hoe goed de respondenten de totale groep werknemers met een loonwaardebepaling weerspiegelen, kunnen we geen uitspraken doen over hoe vaak bepaalde ervaringen met loonwaardebepalingen voorkomen. Wel kunnen we een beeld geven van de variëteit aan ervaringen van de doelgroep en rode draden halen uit deze ervaringen.

1.5 Leeswijzer

Dit rapport is opgebouwd uit vier hoofdstukken. Dit hoofdstuk schetst de aanleiding voor het onderzoek, de onderzoeksvragen en de methodische aanpak. Het beschrijft waarom inzicht in werknemerservaringen met loonwaardebepalingen belangrijk is en hoe het onderzoek is uitgevoerd.

[Hoofdstuk 2](#) presenteert de bevindingen over werknemerservaringen met het proces van de loonwaardebepaling volgens de ULM. Het volgt de klantreis van werknemers, van de informatievoorziening vooraf tot de terugkoppeling van uitkomsten. Ook komt hun oordeel over het instrument loonwaardebepaling als geheel aan bod.

In [hoofdstuk 3](#) worden overkoepelende conclusies getrokken op basis van de bevindingen en worden de conclusies vertaald naar aanbevelingen voor het verbeteren van zowel het proces van de loonwaardebepaling als de beleving door werknemers.

[Hoofdstuk 4](#) illustreert de diversiteit aan ervaringen door middel van vier persona's. Dit zijn werknemersprofielen die de variatie in beleving en context inzichtelijk maken en de verschillende factoren die de beleving van werknemers kunnen beïnvloeden (zoals beschreven in hoofdstuk 2) in samenhang laten zien.



Ervaringen werknemers met loonwaardebepaling

In dit hoofdstuk beschrijven we bevindingen over de ervaringen die werknemers hebben met de loonwaardebepaling. Aan de hand van de klantreis komen onderdelen van het proces van de loonwaardebepaling aan de orde. Het hoofdstuk is daarom opgedeeld in drie fasen: de ervaring van werknemers voorafgaand aan de loonwaardebepaling (informatievoorziening vooraf), tijdens de uitvoering (gesprekken/vragenlijsten/observaties) en na afloop van de loonwaardebepaling (terugkoppeling van de uitkomst).

2.1 Informatievoorziening voorafgaand aan de loonwaardebepaling

Ten eerste gaan we in op de informatie die de werknemers ontvangen voordat de loonwaardebepaling plaatsvindt: van wie krijgen ze informatie over de loonwaardebepaling, wat is de inhoud van de informatievoorziening vooraf en sluit dit aan bij de behoefte van werknemers?

2.1.1 Informatievoorziening voorafgaand aan loonwaardebepaling varieert

De informatie die werknemers voorafgaand aan een loonwaardebepaling ontvangen loopt uiteen. Niet alle werknemers weten van tevoren wat een loonwaardebepaling precies inhoudt of wat er gaat gebeuren. Veel geïnterviewde werknemers weten wel dat er een gesprek plaatsvindt

en wanneer het gesprek is ingepland, maar zijn niet op de hoogte van de precieze uitvoering en het doel. Werknemers die al meerdere loonwaardebepalingen hebben gehad, kennen het proces wel door hun eerdere ervaring, maar weten ook niet altijd wat het doel is van de loonwaardebepaling.

"Ik vind het tot op de dag van vandaag dat het niet duidelijk is waar heel die loonwaardebepaling nou voor is, ook al heb ik vaker een loonwaardebepaling gehad."

"Ik maakte me vooraf wel druk. Gaat er iemand achter me staan terwijl ik aan het werken ben, en turven hoe productief ik ben? Daar kreeg ik wel stress van."

De behoefte aan informatie vooraf loopt uiteen. Sommige werknemers hebben geen behoefte aan (meer) informatie, bijvoorbeeld omdat ze door eerdere ervaring al weten wat ze kunnen verwachten of onverschillig zijn tegenover de loonwaardebepaling. Sommigen vinden extra informatie niet nodig omdat zij menen dat de loonwaardebepaling in hun situatie toch niets verandert.³ Daarentegen willen andere werknemers juist wel weten wat hen te wachten staat. Dit geldt vooral voor werknemers die nooit eerder een loonwaardebepaling hebben gehad. Doordat zij geen eerdere ervaring hebben met de loonwaardebepaling weten zij minder goed wat hen te wachten staat.

"Het doel van de loonwaardebepaling is mij niet verteld. Ik zou wel willen weten waarom ze dit doen en wat het doet met mijn loon en zo."

"Het is niet dat je wordt gekort op je salaris, dus ik dacht zal wel. Het maakt me niet zoveel uit."

"Het was voor mij duidelijk wat er ging gebeuren. Ik hoefde niet meer informatie te hebben."

Werknemers die eerder een loonwaardebepaling hebben meegemaakt, ervaren over het algemeen minder stress voorafgaand aan de loonwaardebepaling. Zij kennen de procedure al en hebben een beter beeld van wat zij moeten doen bij een loonwaardebepaling. Enkele geïnterviewde werknemers ervaren echter iedere keer opnieuw stress, bijvoorbeeld omdat eerdere loonwaardebepalingen (bij andere werkgevers) niet prettig verliepen of omdat zij het gevoel hebben dat ze worden beoordeeld op hun beperking.

"De tweede keer was sowieso luchtiger, omdat ik toen al wist hoe het ging."

2.1.2 Werkgever speelt belangrijke rol bij informatieverstrekking vooraf

Werknemers worden meestal door hun werkgever geïnformeerd over de loonwaardebepaling. Voor werknemers die voor het eerst een loonwaardebepaling krijgen, kan de loonwaardebepaling extra spannend zijn.

Uit de gesprekken blijkt dat wanneer werkgevers een actieve rol nemen in de voorbereiding, dit een positieve impact heeft op de ervaring van werknemers. Verschillende geïnterviewde

³ Als er sprake is van loonkostensubsidie, merkt de werknemer in principe niets van een verandering in de loonwaarde, omdat de loonkostensubsidie wordt betaald aan de werkgever. Bij loondispensatie is de invloed van de loonwaarde voor de werknemer beter merkbaar, omdat het loon door UWV wordt aangevuld met een uitkering. Voor de meeste respondenten in dit onderzoek wordt loonkostensubsidie ingezet.

werknemers geven aan dat hun werkgever hen van tevoren heeft gerustgesteld en uitgelegd wat ze konden verwachten, waardoor zij beter voorbereid waren. Een goed geïnformeerde werkgever kan dus helpen om onzekerheid en stress te verminderen. Hiervoor is wel van belang dat de werknemer vertrouwen heeft in de werkgever. Werknemers die hun werkgever vertrouwen, zijn vaak tevreden met de informatie en geruststelling die ze vooraf krijgen.

In de praktijk verschilt de mate van ondersteuning per werkgever. Werkgevers met meer ervaring in loonwaardebepalingen lijken vaak betere voorlichting te bieden dan werkgevers die hier nog weinig mee te maken hebben gehad.

"Ik was bang dat dit weer een gevecht werd met jezelf moeten bewijzen - die argwaan van ben je echt ziek of beperkt. Gelukkig had ik een werkgever die al honderd keer loonwaardemetingen heeft bijgewoond en zei: 'Dit komt goed.' "

Sommige werknemers bespreken ook vooraf met hun (traject)begeleider of jobcoach wat ze kunnen verwachten van de loonwaardebepaling. Dit draagt voor de werknemer bij aan een positieve ervaring met de loonwaardebepaling.

"Van tevoren werd gemeld door mijn jobcoach dat ik weer een loonwaardebepaling zou krijgen. De jobcoach bespreekt ook dingen met je daarover."

"Ik wist niet goed wat ik moest verwachten. Ik heb het eerst met mijn jobcoach goed besproken en zij heeft met mij de verwachtingen doorgesproken. Dat hielp mij."

2.2 Ervaring van werknemers tijdens de loonwaardebepaling

Voor de loonwaardebepaling voert de loonwaardedeskundige gesprekken met de werkgever en werknemer. Daarnaast observeert de loonwaardedeskundige de medewerker waarvoor de loonwaardebepaling wordt uitgevoerd, tijdens een bezoek aan de werkplek. Soms krijgt de werknemer ook een vragenlijst om vooraf in te vullen. In deze paragraaf beschrijven we de ervaringen van werknemers met de loonwaardebepaling: hoe werd de loonwaardebepaling uitgevoerd, en hoe hebben ze dit ervaren?

2.2.1 Deskundigen worden gewaardeerd om vriendelijke en professionele houding

De meeste geïnterviewde werknemers zijn positief over de kwaliteiten van de loonwaardedeskundige. Zij beschrijven de deskundigen als vriendelijk, aardig en professioneel. Werknemers geven aan zich veilig te voelen bij de deskundigen en waarderen hun duidelijke communicatie. De combinatie van zakelijkheid en warmte werkt goed voor hen, waarbij de loonwaardedeskundigen volgens geïnterviewde werknemers een prettig tempo hanteren tijdens het gesprek.

"Overall was het een vriendelijke meneer, en heb ik me veilig gevoeld tijdens het gesprek."

"Het gesprek was prettig met een aardig persoon die duidelijk zei dat er geen goede of foute antwoorden waren. Ze gaf toe dat het lastig was om mijn werk in te schatten en dat het over een half jaar beter beoordeeld kon worden."

Bij sommige geïnterviewde werknemers wordt de loonwaardebepaling uitgevoerd door een bekende van de werknemer (bijvoorbeeld door een (traject)begeleider). Voor geïnterviewde werknemers voelen deze gesprekken aan als normale werkgesprekken, zoals ze die gewend zijn met hun begeleiders over werkzaken. Volgens hen weet hun begeleider goed wat zij aan werkzaamheden verrichten en waar hun sterke en zwakke punten liggen. Bovendien vertrouwen ze hun begeleider vaak al, wat bijdraagt aan een open en eerlijk gesprek.

2.2.2 Gesprekken verlopen over het algemeen soepel en prettig

Alle geïnterviewde werknemers hebben een gesprek gehad met de loonwaardedeskundige tijdens hun loonwaardebepaling. De gesprekken worden door de meeste geïnterviewde werknemers ervaren als prettig. Zij geven aan dat de gesprekken soepel verlopen en als normale werkgesprekken worden beleefd. Ook geïnterviewde werknemers die zich negatief uitlaten tegenover de loonwaardebepaling als systeem ervaren het gesprek met de loonwaardedeskundige op zichzelf als prettig.

"Ik vrat mezelf helemaal op van tevoren, maar op het moment zelf was het een heel soepel gesprek."

"Ik had geen problemen met het gesprek. Ik ben gewoon zo eerlijk mogelijk geweest. Ik heb nu eenmaal die beperking, ik heb er ook niet om gevraagd."

Sommige geïnterviewde werknemers waarderen de manier van gespreksvoering. Zij ervaren het gesprek als grondig en hebben het gevoel dat alles wat met hun werk te maken heeft aan bod komt. Eén geïnterviewde werknemer gaf specifiek aan dat de drie hoofdthema's van de vernieuwde methodiek sinds 2021 duidelijk terugkwamen in het gesprek.

"Ik merkte wel een verschil in hoe het gesprek verliep na 2021. Ik vond het prettiger dat er meer houvast in het gesprek zit nu. Anders ga je van de hak op de tak en neem je zijpaadjes."

Geïnterviewde werknemers waarderen daarnaast de flexibiliteit van de loonwaardebepaling. De mogelijkheid om gesprekken met de loonwaardedeskundige digitaal via videobellen te voeren wordt door sommigen als prettig ervaren, evenals de relatief korte duur van het gehele proces. Volgens een aantal geïnterviewde werknemers duurde het gesprek korter dan ze hadden gedacht, wat zij als prettig hebben ervaren.

"De tweede keer vond ik veel fijner. Ik was toen thuis aan het werk en het gesprek kon ik voeren via Teams."

"We hadden anderhalf uur gepland, en na ongeveer 20 minuten waren we eigenlijk wel klaar. Het was een vloeiend, soepel gesprek. Er kwam redelijk uit naar voren wat ik doe op een dag."

2.2.3 Focus op beperking tijdens gesprek wordt door sommigen als onprettig ervaren

Enkele geïnterviewde werknemers hebben het gevoel dat er vooral wordt gekeken naar hun tekortkomingen tijdens het gesprek. Volgens deze werknemers gaat het gesprek vooral over wat niet goed gaat, en niet over wat wel goed gaat. Bovendien worden zij vergeleken met collega's in eenzelfde functie. Hierdoor voelt het voor sommigen alsof zij worden afgezet tegen hun

collega's, wat hen geen prettig gevoel geeft. Deze benadering kan als kleinerend en belastend worden ervaren door mensen die een loonwaardebepaling moeten doorlopen.

"Ik kan me herinneren het is wel heel confronterend als er vragen worden gesteld over waar je moeite mee hebt en wat je niet kan. Het gaat letterlijk over je beperking, het is niet leuk om daar over te praten."

"Ze focussen vooral op wat ik niet kan, en dat weet ik zelf al wel."

Het beoordelende karakter van de loonwaardebepaling zorgt er daarnaast bij sommige geïnterviewde werknemers voor dat ze het gevoel hebben een toets te maken waarvan ze de inhoud niet kennen. Dit creëert voor sommigen een bepaalde vorm van onzekerheid en spanning tijdens het gesprek. Dit geldt vooral voor werknemers die voor het eerst een loonwaardebepaling hebben.

"Je wordt toch een soort van beoordeeld, dus het voelt alsof je een toets moet maken waarvan je van tevoren niet weet waarover het gaat."

2.2.4 Soms anderen aanwezig bij gesprek loonwaardedeskundige

Volgens de ULM is het niet de bedoeling dat anderen aanwezig zijn bij het gesprek tussen werknemer en loonwaardedeskundige, tenzij dit expliciet wordt afgesproken. Uit de gesprekken met de werknemers blijkt dat het regelmatig voorkomt dat de werknemer het gesprek met de loonwaardedeskundige samen met een werkgever, leidinggevende of collega voert. Werknemers weten niet altijd vooraf wie er bij het gesprek met de loonwaardedeskundige aanwezig zal zijn. Soms zitten werkgevers of collega's bij het gesprek, zonder dat dit van tevoren is gecommuniceerd aan de werknemer.

De aanwezigheid van anderen kan de openheid van werknemers beïnvloeden. Ze kunnen zich bijvoorbeeld meer bewust worden van hoe ze bepaalde onderwerpen bespreken, omdat ze hun collega's of leidinggevende niet negatief willen laten overkomen. Dit gebrek aan transparantie kan het vertrouwen in het proces aantasten en werknemers het gevoel geven dat er over hen wordt besloten zonder hun volledige medezeggenschap.

"Twee losse gesprekken helpen wel om meer het vertrouwelijke gevoel te geven, dat je niet hoeft na te denken over wat je allemaal zegt."

"Ik heb een goede band met de collega en vindt het niet spannend, maar je bent meer bedacht op hoe je bepaalde dingen brengt. Je wil je collega niet negatief afvallen."

"Het zou ook fijn kunnen zijn om één op één contact te hebben, in plaats van dat de werkgever er altijd bij zit."

De aanwezigheid van (job)coaches of (traject)begeleiders tijdens gesprekken wordt door werknemers daarentegen wel positief en als ondersteunend ervaren. In deze gevallen hebben werknemers meestal vooraf afgesproken dat hun begeleider aanwezig is en ervaren zij dit als extra hulp tijdens het proces.

2.2.5 Observaties vinden niet of niet merkbaar plaats

Observaties⁴ worden bijna nooit bewust meegemaakt door de geïnterviewde werknemers. Op basis van de gesprekken met de werknemers weten we als onderzoekers niet of de observaties niet worden uitgevoerd, of dat deze wel worden uitgevoerd maar de werknemer daarover niet is geïnformeerd. Een aantal werknemers laat weten dat ze de loonwaardedeskundige een rondleiding op de werkvloer hebben gegeven, maar zij zien dit niet als een observatie.

“De rondleiding duurde ongeveer een kwartier. Het gesprek hebben we gedaan tijdens het rondwandelen, maar er is verder niet meegekeken bij het werken zelf.”

Slechts één van de geïnterviewde werknemers geeft aan dat er iemand meekeek op de werkvloer tijdens het werk, waarbij de loonwaardedeskundige één dag kwam observeren en één dag langskwam voor het gesprek. Werknemers noemen soms redenen als thuiswerken of het werken met privacygevoelige informatie als reden dat de loonwaardedeskundige geen observatie heeft kunnen doen.

2.2.6 Vragenlijsten incidenteel ingevuld

Sommige geïnterviewde werknemers hebben naast het gesprek ook een vragenlijst moeten invullen⁵. De vragenlijsten worden over het algemeen als duidelijk en goed invulbaar beschouwd. Een enkele geïnterviewde werknemer vond de meerkeuzevragen soms moeilijk.

“De vragenlijst was duidelijk, maar bij meerkeuzevragen was het soms moeilijk om te kiezen welk antwoord het best was. Maar als je twijfelt, kan je het best je eerste gevoel volgen en niet te lang nadenken.”

2.3 Terugkoppeling van uitkomst na de loonwaardebepaling

De loonwaardedeskundige legt het oordeel over de arbeidsprestatie en de loonwaarde vast in een rapport loonwaardebepaling, waarin de loonwaardedeskundige motiveert waarom hij of zij tot een bepaalde loonwaarde is gekomen. We beschrijven hier de ervaringen van de werknemers met de terugkoppeling van de uitkomst van de loonwaardebepaling: welke informatie krijgen zij en sluit dat aan bij de behoefte?

⁴ In de cursusgids Uniforme Loonwaardemethodiek is vastgelegd dat observaties een vast onderdeel uitmaken van de loonwaardebepaling. 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. Observaties zijn vooral relevant wanneer uit het gesprek onduidelijkheden naar voren komen over de feitelijke werkuitvoering of wanneer de werknemer moeite heeft met het verbaliseren van zijn werkzaamheden. De loonwaardedeskundige dient de werknemer vooraf te informeren over eventuele observaties en de reden daarvoor.

⁵ Vragenlijsten worden niet standaard ingezet bij alle loonwaardebepalingen. Volgens de methodiek kunnen vragenlijsten als aanvullend instrument worden gebruikt om specifieke informatie te verzamelen, bijvoorbeeld bij complexe functies of wanneer aanvullende informatie gewenst is. Het gebruik van vragenlijsten is maatwerk en afhankelijk van de situatie en de inschatting van de loonwaardedeskundige.

2.3.1 Niet iedereen ontvangt een terugkoppeling van de uitkomst

Iets meer dan de helft van de geïnterviewde werknemers geeft aan een terugkoppeling te hebben gekregen over de uitkomst van hun loonwaardebepaling. Deze terugkoppeling varieert van een mondeling gesprek tot het ontvangen en inzien van een schriftelijk rapport, een telefonisch contact achteraf of een combinatie hiervan. Een aantal geïnterviewde werknemers heeft de uitkomst besproken met hun werkgever, (traject)begeleider of jobcoach. Deze gesprekken lijken hen te helpen om de uitkomst beter te begrijpen en te plaatsen.

Ongeveer een derde van de geïnterviewde werknemers zegt geen directe terugkoppeling te hebben gehad over hun loonwaardebepaling. Hiervan laat ongeveer de helft weten wel behoefte te hebben aan informatie over de uitkomst. De anderen geven aan dat ze geen interesse hebben in de uitkomst en dus ook geen terugkoppeling hoeven. Een veelgenoemde reden hiervoor is dat zij menen dat de loonwaarde niets verandert aan hun eigen situatie.

De schriftelijke rapportage wordt door de meeste werknemers die deze hebben ontvangen gewaardeerd, omdat deze duidelijkheid biedt over de redenen achter de uitkomst van de loonwaardebepaling. Tegelijkertijd roept deze rapportage soms ook vragen op en kan dit het gevoel oproepen dat er te veel focus ligt op wat iemand niet kan. Voor enkele geïnterviewde werknemers voelt dit als een dubbele bevestiging van hun tekortkomingen - eerst tijdens het gesprek en vervolgens opnieuw in de schriftelijke uitkomst - waardoor het negatieve benaderingsaspect wordt versterkt. In enkele gevallen verloopt de terugkoppeling via de werkgever.

In sommige gevallen wordt de uitkomst van de loonwaardebepaling direct tijdens het laatste gesprek medegedeeld, waar soms ook anderen bij aanwezig zijn. Dat is voor werknemers niet altijd vooraf duidelijk en kan als onprettig worden ervaren.

"Ik was heel zenuwachtig, omdat je ineens tegenover vier mensen zit en die kijken je allemaal aan. Iedereen was heel lief, maar ik vond het spannend omdat je daar met zoveel mensen zit."

2.3.2 Niet altijd helder wat de uitkomst inhoudt en waarop deze is gebaseerd

Voor een deel van de geïnterviewde werknemers is het niet duidelijk waarop de uitkomst van de loonwaardebepaling is gebaseerd. Dit komt soms ook doordat ze (vooraf) onvoldoende zijn geïnformeerd over het doel en het proces van de loonwaardebepaling.

"Het was niet duidelijk wat er met de uitkomst ging gebeuren. Ik vind het soms nog verwarrend. Ik weet dat het voor de werkgever met subsidies te maken heeft, verder niet."

"Nee, ik weet niet wat er de uitkomst van was en wat het inhoudt. Wat ik ga krijgen en wat ik niet ga krijgen of wat er gaat gebeuren. Ik zou het wel willen weten."

"Wat betekent die zoveel procent voor mij en m'n werkgever? Dat zou ik wel interessant hebben gevonden om te weten. Het gaat toch om een bepaalde waarde over jezelf."

Transparantie in de onderbouwing van de loonwaarde wordt soms gemist, vooral bij functies met unieke activiteiten en gejobcarvde⁶ functies. Deze geïnterviewde werknemers vragen zich af aan de hand van welke vergelijkbare functies hun loonwaarde is bepaald. Sommige geïnterviewde werknemers hebben daarnaast het gevoel dat er in de uitkomst niet naar het gehele plaatje wordt gekeken. Een werknemer vertelt bijvoorbeeld dat hij veel extra taken doet bovenop zijn gewone werk, maar dat dit niet meetelt bij zijn loonwaardebepaling. Een ander vertelt dat de pauzetijd die zij tussendoor neemt later op de dag weer wordt ingehaald, dus niet ten koste gaat van de werktijd en productiviteit. Deze geïnterviewde werknemers hebben het gevoel dat dit niet altijd geheel in kaart is gebracht, en dat de focus voornamelijk ligt op wat er 'anders' gaat dan in de normfunctie.

"Het komt over alsof ze opschrijven dat je helemaal niets kan in dat rapport. Het rapport is te negatief en klopt niet met wie ik echt ben."

Sommige werknemers willen bewust de uitkomst van de loonwaardebepaling niet weten, omdat zij verwachten dat er negatieve aspecten over hun werkzaamheden in de schriftelijke rapportage staan. Werknemers die voor hun doen heel hard moeten werken, kunnen gefrustreerd raken als hun inspanningen voor hun gevoel niet als zodanig worden erkend.

"Ik heb heel erg vaak dat ik me kapot werk, maar er wordt alleen maar gefocust op de beperking. Het is niet leuk om te focussen op wat je niet kan, terwijl je zo je best doet."

Als werknemers zich in de uitkomst van de loonwaardebepaling kunnen vinden, vinden zij het vaak prima om geen verdere toelichting te ontvangen. Andere geïnterviewde werknemers hebben geen behoefte aan meer informatie, ook niet als de uitkomst en bepaling voor hen niet duidelijk is, omdat ze gewoonweg niet geïnteresseerd zijn in de uitkomst, al vaker een loonwaardebepaling hebben gehad, en/of doordat zij menen dat de loonwaardebepaling geen directe invloed heeft op hun eigen situatie.

"Ik vind het goed zo en hoef verder niet meer te weten over de uitkomst, ben blij dat ik hier mag werken. Dat geeft me rust."

"Er komt een getalletje uit hoeveel ik waard ben. Dat is fijn voor mijn baas. Ik hoef daar niet meer van te weten. Dan ga je het alleen maar overdenken."

"Het loonwaarde-rapport liet zien waar je bent ingeschaald en gaf wat toelichting over de berekening, maar de volledige methodiek werd niet duidelijk uitgelegd. Je kreeg dus wel wat inzicht, maar mist de concrete details over hoe het systeem precies werkt."

Er zijn echter werknemers die behoefte hebben aan een follow-up gesprek met de loonwaardedeskundige. In zo'n gesprek willen zij vragen kunnen stellen over de uitkomst en de onderbouwing hiervan. Het ontbreken van de mogelijkheid tot verdere toelichting zorgt er voor sommigen voor dat onduidelijkheden blijven bestaan en de werknemer zich soms minder makkelijk kan vinden in de uitkomst. Dit lijkt echter minder te gelden voor werknemers die begeleid zijn door hun (traject)begeleider of jobcoach tijdens het proces van de

⁶ Functies die op maat zijn gemaakt voor een specifieke werknemer.

loonwaardebepaling. Dit komt doordat zij vaak al gemakkelijk vragen kunnen stellen aan hun begeleiders wanneer zij hier behoefte aan hebben of het structureel nabespreken met elkaar.

2.3.3 Loonwaardebepaling en uitkomst verandert de omgang met collega's niet

De loonwaardebepaling lijkt geen impact te hebben op de werksfeer en het dagelijkse werk met collega's. Wel verschilt het per situatie in hoeverre collega's op de hoogte zijn van de loonwaardebepaling. Voor veel werknemers voelt de loonwaardebepaling als een normale zaak, vooral wanneer collega's hetzelfde proces van loonwaardebepaling doorlopen. Werknemers met een praktische functie ervaren dit eerder als normaal, omdat zij vaker werken op locaties waar meerdere mensen een loonwaardebepaling moeten doen.

"Mijn collega's hebben niet gereageerd op mijn loonwaardemeting. Het is voor hen een normale zaak."

Collega's zijn vaak ook niet op de hoogte van de loonwaardebepaling, of de werknemer weet zelf niet wie er op het werk wel of niet van afweet. Dit lijkt vaker het geval bij werknemers met geschoolde functies. Soms zijn collega's wel direct betrokken, bijvoorbeeld wanneer leidinggevenden of collega's vragenlijsten moeten invullen of zijn leidinggevenden/collega's aanwezig bij het gesprek. De geïnterviewde werknemers noemen geen negatieve ervaringen met reacties van collega's.

"Mijn manager moest wel een vragenlijst invullen, die heeft ook met collega's hierover gesproken."

2.4 Ervaringen met het instrument loonwaardebepaling

De ervaringen van werknemers met het instrument loonwaardebepaling en het onderliggende systeem van de compensatieregelingen loonkostensubsidie en loondispensatie, zijn niet eenduidig. Naast werknemers die het proces van de loonwaardebepaling als routine beschouwen, is er een groep die fundamentele kritiek heeft op de systematiek van het instrument. Deze kritiek richt zich voornamelijk op hun waardigheid en een gebrek aan eerlijke behandeling op het werk.

2.4.1 Deel van werknemers kritisch op het instrument loonwaardebepaling op zich

Ruim een kwart van de geïnterviewde werknemers heeft kritiek op de loonwaardebepaling als instrument. Deze bezwaren gaan vooral over het instrument waarbij zij 'op waarde' worden vergeleken met anderen. Het is volgens hen niet prettig om, anders dan collega's 'zonder stempel', te worden beoordeeld op waarde op je werk. Bovendien vinden de meesten van hen het vreemd dat je wordt vergeleken met collega's, aangezien iedereen op de werkvloer andere kwaliteiten toevoegt en het volgens hen moeilijk is om te vergelijken. Het zijn veelal (maar niet uitsluitend) de hoger opgeleide werknemers - die ook vaker een unieke functie hebben in hun team of organisatie - die deze kritiek uiten. Zij begrijpen het hogere doel van het instrument loonwaardebepaling en de bredere systematiek van loonkostensubsidie: het biedt hen als doelgroep meer kansen om aan het werk te komen. Maar dat neemt niet weg dat zij het systeem zoals dat nu werkt onrechtvaardig en stigmatiserend vinden.

“Personen met elkaar vergelijken vind ik een ding. Ik snap dat je een maatstaf nodig hebt, maar dit soort dingen kwantificeren ben ik eigenlijk een klein beetje op tegen. Iedereen heeft z’n eigen plusjes en minnetjes. Zeker als je functie niet volledig overeenkomt met wat andere mensen doen, dan maakt dat het alleen maar moeilijk om te vergelijken.”

Een belangrijk punt van kritiek betreft de vergelijking met collega's. Een aantal geïnterviewde werknemers geeft aan dat collega's zonder arbeidsbeperking ook niet altijd optimaal presteren. Daarnaast geven sommige werknemers aan dat de vergelijking met collega's niet altijd representatief is voor hun werkelijke productiviteit. Dit leidt tot gevoelens van onrechtvaardigheid.

“Het voelde als natte vinger werk. Omdat er dan iets met mij is, heb ik zo’n loonwaardemeting maar te slikken. Ik weet niet zeker of een andere random collega zonder een stempel die deze loonwaardemeting heeft ook niet op 100% zou uitkomen, maar zij hoeven het niet te ondergaan.”

“Ik snap het systeem en het helpt mensen aan werk - de loonsubsidie maakt je aantrekkelijker voor werkgevers. In die zin ben ik er blij mee, maar ik vind het ook kapitalistisch dat we de loonwaarde gaan bepalen, specifiek van mensen waar iets ‘mis mee is’. Collega's zonder stempel die soms minder productief zijn dan ik worden niet beoordeeld.”

Een opmerkelijke bevinding is dat werknemers die zeer kritisch zijn over het systeem van loonwaardebepaling als geheel, toch vaak positief oordelen over de concrete gesprekken en de deskundigen die deze uitvoeren. Dit toont aan dat de kwaliteit van de deskundigen en het gespreksverloop goed worden gewaardeerd, ondanks de bezwaren die sommige geïnterviewde werknemers hebben tegen het instrument loonwaardebepaling zelf.

2.4.2 Emotionele negatieve lading loonwaardebepaling en onderschatting impact

De emotionele impact van loonwaardebepalingen op werknemers lijkt soms te worden onderschat. Terwijl het proces wordt gepresenteerd als een neutrale, zakelijke procedure, ervaren sommige werknemers het als emotioneel belastend en confronterend. Dit verschil tussen de neutrale presentatie vanuit de werkgever of loonwaardedeskundige, en de emotionele realiteit voor de werknemer kan ervoor zorgen dat werknemers zich niet altijd gehoord en begrepen voelen.

“Ik had het fijn gevonden als iemand had gevraagd toen: hoe is het voor je dat je zo’n loonwaardebepaling moet doen.”

“Ze doen alsof het 'no big deal' is in plaats van te erkennen dat het vervelend is. Je moet alles maar dankbaar doorlopen, terwijl het iets is wat je moet doorstaan. Wie gaat bepalen wat ik waard ben? Dat voelt toch raar.”

De kritiek richt zich ook op wat sommige geïnterviewde werknemers ervaren als een gebrek aan "menselijke maat" in het systeem. Zij geven aan dat er alleen wordt gekeken naar hun economische waarde in geld, niet naar de mens zelf, hun persoonlijke groei of extra taken die zij verrichten. Sommige werknemers missen aandacht voor signalen van overbelasting of andere arbeidsomstandigheden die hun functioneren kunnen beïnvloeden.

“Tijdens het gesprek kijken ze hoe je werkt en vergelijken je met collega's. Het is moeilijk als je werk anders is dan dat van anderen, ik heb wat extra werkzaamheden namelijk die ze niet meenemen, en daar beoordelen ze je dan toch op.”

De focus ligt vooral op de beperking, dus op wat iemand niet kan. Dat geeft de meeste van deze werknemers een negatief gevoel, wat een emotionele impact teweeg kan brengen. De nadruk op wat werknemers niet kunnen in plaats van wat zij wel kunnen, kan zorgen voor emotionele belasting en gevoelens van minderwaardigheid.

2.4.3 Loonwaardebepaling als vanzelfsprekend onderdeel voor deel werknemers

Een groot deel van de geïnterviewde werknemers ervaart de loonwaardebepaling als iets wat ‘erbij hoort’ in hun arbeidssituatie. Dit geldt voornamelijk voor werknemers die het proces vaker hebben doorlopen en daardoor weten wat hen te wachten staat. Zij hebben vaak juist geen behoefte aan extra informatie over het doel, proces en de uitkomst.

Deze werknemers zien de loonwaardebepaling als een praktische procedure. Voor hen verandert de uitkomst van de loonwaardebepaling vaak niets aan hun dagelijkse werk of arbeidsvoorwaarden en inkomen, wat bijdraagt aan een meer neutrale benadering van het proces.

“Het is voor beide kanten nuttig, dan weet je waar je aan toe bent. Om te meten wat je kan, wat je niveau is qua werk.”

Ook zijn er werknemers die het doel van de loonwaardebepaling belangrijker vinden. Zij zien dat het kansen voor hen creëert bij werkgevers. Hierom waarderen ze het dat de loonwaardebepaling er is, ondanks dat deze werknemers ook een kritische blik hebben op het systeem als geheel.

“Het heeft wel iets bureaucratisch en kan iets stigmatiserends hebben, maar ik pluk er toch de vruchten van: dat ik makkelijker binnenkom bij werkgevers en er rekening mee wordt gehouden.”

De mate waarin werknemers de loonwaardebepaling als vanzelfsprekend ervaren lijkt samen te hangen met het type werk dat ze doen en de organisatiecontext waarin zij werken. Werknemers in meer praktische, goed vergelijkbare functies geven vaker aan dat de procedure normaal aanvoelt en dat uitkomsten zijn zoals verwacht of ze zijn hier helemaal niet in geïnteresseerd. Ook de ervaring van de werkgever met de loonwaardebepalingen speelt een rol: organisaties die vaker met het proces werken kunnen werknemers beter voorbereiden en begeleiden.

“Ik heb het gesprek liever niet, maar het hoort erbij.”



Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk presenteren we de conclusies uit het onderzoek naar de ervaringen van werknemers met loonwaardebepalingen. Op basis van deze conclusies formuleren wij aanbevelingen voor het verbeteren van het proces van de loonwaardebepaling en de beleving door werknemers.

De ervaringen van werknemers met de loonwaardebepalingen lopen uiteen en worden door veel factoren beïnvloed. Daarbij gaat het om de methodiek zelf, de uitvoering door de loonwaardedeskundige en de informatievoorziening over de loonwaardebepaling vooraf en achteraf. Maar ook eerdere ervaringen met loonwaardebepalingen en de mening over het onderliggende systeem van de compensatieregelingen loonkostensubsidie en loondispensatie en het instrument loonwaardebepaling op zichzelf spelen een rol bij de beleving.

3.1 Ervaring met uitvoering loonwaardebepaling overwegend positief

Het proces van de loonwaardebepaling wordt door de meeste geïnterviewde werknemers als acceptabel tot positief ervaren. Specifiek worden de gesprekken door werknemers als prettig en professioneel ervaren, waarbij de deskundigen worden gewaardeerd om hun vriendelijke en vakkundige houding.

De informatievoorziening vooraf is echter voor een deel van hen niet voldoende. Niet iedere werknemer heeft behoefte aan informatie vooraf, maar sommige werknemers die dat wel hebben ervaren dat ze vooraf weinig voorbereiding hebben gehad. Ook bij de onderbouwing van de uitkomst ziet een deel van de werknemers ruimte voor verbetering, met name wat betreft transparantie over de vergelijkingsgrondslag.

Een andere factor die de beleving beïnvloedt is wat sommige geïnterviewde werknemers omschrijven als de "negatieve benadering" van het instrument van de loonwaardebepaling. Zij ervaren dat er vooral wordt gekeken naar wat zij niet kunnen of waar zij tekortschieten, in plaats van naar hun mogelijkheden en hun sterke punten in het werk. Deze focus op wat mensen niet kunnen, werkt emotioneel belastend en zorgt soms voor gevoelens van minderwaardigheid.

"Als ze de loonwaardemeting gaan veranderen of het systeem op de schop gooien, dan moeten ze meer richten op de goede, positieve kanten van mij."

3.2 Een onrechtvaardig systeem

Hoewel de uitvoering zelf overwegend positief wordt ervaren, roepen het onderliggende systeem van de compensatieregelingen loonkostensubsidie en loondispensatie en het instrument loonwaardebepaling op zichzelf bij sommigen weerstand op. Zij ervaren het systeem als onrechtvaardig en stigmatiserend. Twee geïnterviewde werknemers beschrijven het proces onafhankelijk van elkaar als een "noodzakelijk kwaad": zij begrijpen de functie ervan voor werkgevers en voor hun eigen arbeidsmarktpositie, maar vinden het systeem fundamenteel onrechtvaardig. Voor deze werknemers zorgt deze houding ervoor dat zij het proces als geheel als onplezierig ervaren, ondanks de professionele uitvoering.

"Het gevoel dat ik overhield na de loonwaardemeting was toch wel negatief, ondanks dat het allemaal soepel verliep en ze aardig waren. Ook de uitkomst was verder niet heel schokkend. Het heeft gewoon iets heel laatdunkends."

3.3 Ervaringen in het verleden beïnvloeden de beleving

Eerdere ervaringen met de loonwaardebepaling (bij andere werkgevers) beïnvloeden de beleving. Organisaties die de loonwaardebepaling slecht uitvoeren, creëren negatieve associaties die werknemers meenemen naar volgende situaties. Omgekeerd zorgt de ervaring met een loonwaardebepaling die goed is uitgevoerd, voor minder stress bij de werknemer bij volgende loonwaardebepalingen.

"Mijn eerste loonwaarde-gesprek was niet prettig verlopen, wat mijn beeld heeft beïnvloed. Ze zeiden dat dit erbij hoort, maar als je opschrijft dat iemand helemaal niets kan, komt dat heel negatief over."

"Bij mijn vorige werkgever vond ik de loonwaardebepaling niet prettig. Ze gingen meteen zeggen wat we allemaal niet goed deden. Mijn nieuwe werkgever pakt dit veel beter aan."

Sommige werknemers noemen ook eerdere ervaringen met situaties waarin zij werden afgewezen of beoordeeld vanwege hun beperking (op werkgebied, in het onderwijs of privéleven) die hun verwachtingen en gevoelens rondom de loonwaardebepaling kleuren.

"Door de loonwaardemeting en alle andere regelingen eromheen voelde ik me constant een uitzondering - andere collega's hebben dat niet. Het gaf me steeds het gevoel alsof ik een soort stempeltje had."

3.4 Werkcontext en functiekenmerken beïnvloeden beleving

De mate waarin werknemers de loonwaardebepaling waarderen hangt sterk samen met hun werkcontext. Werknemers die werken bij sociale werkbedrijven vertellen vaker over een goede voorbereiding en ervaren het als prettig dat ze bijvoorbeeld een trajectbegeleider of jobcoach hebben die het proces begeleidt. De ervaring van de werkgever met loonwaardebepalingen speelt ook een belangrijke rol: organisaties met meer ervaring lijken vaak betere voorlichting te bieden dan organisaties die hier nog weinig mee te maken hebben gehad. Bovendien speelt de kwaliteit van de werkrelatie een belangrijke rol: werknemers voelen zich vooral gerustgesteld door werkgevers die zij vertrouwen en met wie zij een goede band hebben.

Het type functie blijkt ook bepalend voor de beleving. Werknemers die praktische, goed vergelijkbare functies hebben geven vaker aan dat de uitkomst van de loonwaardebepaling is zoals verwacht, en hebben vaak minder moeite met de vergelijkingsmethodiek. Daarentegen hebben werknemers in geschoolde functies (die unieke activiteiten uitvoeren) vaker kritiek en vragen zich af op basis van welke vergelijking hun loonwaarde is bepaald. Zij uiten vaker hun twijfels over de deskundigheid van de loonwaardedeskundige die niet bekend is met hun specifieke werkzaamheden.

"Het is voor mij lastig te begrijpen hoe een deskundige die niet bekend is met mijn werkzaamheden in één gesprek kan beoordelen wat mijn werk precies inhoudt."

3.5 Informatievoorziening varieert en bepaalt de startpositie

De informatievoorziening voorafgaand aan de loonwaardebepaling verloopt wisselend en heeft invloed op de werknemerservaring. In sommige gevallen nemen werkgevers een actieve rol door werknemers van tevoren uit te leggen wat ze kunnen verwachten en hen gerust te stellen over het proces van de loonwaardebepaling. Dit draagt bij aan een meer positieve ervaring van de loonwaardebepaling. Uit de gesprekken komt echter ook naar voren dat er regelmatig onduidelijkheden bestaan over het proces en de vervolgstappen van loonwaardebepalingen. Zo is het van belang dat werknemers weten welke personen er bij het gesprek aanwezig zullen zijn en of er een observatie plaatsvindt als onderdeel van de loonwaardebepaling. Voor een deel van de werknemers is niet (geheel) duidelijk wat het doel is van de loonwaardebepaling.

"De loonwaardedeskundige heeft mij wel uitgelegd wat diegene ging doen, maar niet wat de loonwaardebepaling betekent voor mij."

De afhankelijkheid van werknemers van hun werkgever voor informatieverstrekking zorgt voor ongelijke startposities. Werknemers die kunnen terugvallen op ervaren werkgevers, (traject)begeleiders of jobcoaches ervaren significant minder stress en onzekerheid vooraf.

"Ik kan me voorstellen dat iemand die zich niet zo in deze materie verdiept, het wel fijn is als ze daarin iets meer worden meegenomen dan nu gebeurt."

3.6 Meer behoefte aan toelichting bij onverwachte uitkomst

Wanneer uitkomsten van de loonwaardebepaling aansluiten bij de verwachtingen van werknemers, zijn zij over het algemeen positiever over het proces en de uitkomst. Werknemers geven aan dat de resultaten dan herkenbaar zijn en overeenkomen met hun eigen inschatting. Er zijn echter ook werknemers die het niet eens zijn met de uitkomst, wat hun ervaring negatief beïnvloedt. Sommige werknemers geven aan dat ze de uitkomst niet willen weten omdat ze verwachten dat deze 'negatief' zal zijn. Dit suggereert dat sommige werknemers de uitkomsten beschouwen als een vorm van erkenning voor hun inzet en bijdrage op werk.

"In principe geeft je dat een stukje erkenning en bevestiging, ik kon me vinden in de uitkomst - ik had nog eerder lager verwacht."

De behoefte aan terugkoppeling hangt samen met de tevredenheid over de uitkomst: werknemers die tevreden zijn met het resultaat hebben vaak minder behoefte aan uitgebreide toelichting, terwijl degenen die verrast of teleurgesteld zijn door de uitkomst juist meer behoefte hebben aan uitleg en onderbouwing. Daarnaast hangt het samen met de werkrelatie, wanneer een werkgever zich kan vinden in de uitkomst en dat kan onderbouwen draagt dit ook bij aan het begrip en de acceptatie. Bij de uitleg over de totstandkoming van de uitkomst ziet een deel van de geïnterviewde werknemers ruimte voor verbetering, met name wat betreft transparantie over de vergelijkingsgrondslag.

"De deskundige heeft achteraf niet uitgelegd wat het voor mij betekent, wel vooraf wat diegene ging doen. Toch heb ik voldoende uitleg gekregen over de uitkomst, maar enkel omdat ik mijn werkgever daarin vertrouw."

3.7 Aanbevelingen voor verbetering van het proces en de beleving

De aanknopingspunten voor verbetering van de uitvoering van de Uniforme Loonwaardemethodiek, hebben voor het grootste deel geen betrekking op de methodiek zelf, maar wel op de communicatie daarover en de mate van transparantie over de werkwijze. Wat daarbij opvalt, is dat de verschillen in behoeften tussen werknemers erg groot zijn. De persona's die we beschrijven in hoofdstuk 4, kunnen een hulpmiddel zijn bij het nadenken over verbeteringen in de (informatie over de) methodiek voor de verschillende typen werknemers.

In dit onderzoek hebben we alleen gesproken met de werknemers. We baseren deze aanbevelingen daarom op hun ervaringen, maar kunnen dit niet toetsen aan de ervaringen van loonwaardedeskundigen en werkgevers.

3.7.1 Aandachtspunt: Stimuleer goede informatievoorziening vooraf

Constateringen:

- Een deel van de werknemers wil graag beter geïnformeerd worden over het doel en het proces van loonwaardebepalingen. Zij zijn nu niet altijd goed voorbereid op de loonwaardebepaling.
- Niet alle werknemers hebben behoefte aan uitgebreide informatie vooraf.
- De informatievoorziening vooraf is nu te veel afhankelijk van de werkgever. Als deze weinig ervaring heeft met loonwaardebepalingen, is de informatievoorziening doorgaans minder goed.

Verbetermogelijkheden:

- Geef de werkgever vooraf informatie over de loonwaardebepaling en adviseer de werkgever over het informeren van de werknemer. Maak daarbij bijvoorbeeld gebruik van ervaringen in sociaal ontwikkelbedrijven of andere organisaties die vaak te maken hebben met loonwaardebepalingen of van de informatie die beschikbaar is op de website van de Uniforme Loonwaardemethodiek.
- Besteed daarbij ook aandacht aan verschillen in informatiebehoefte bij werknemers en hoe daarmee om te gaan.
- Geef vooraf duidelijk aan wie er bij het gesprek met de loonwaardedeskundige aanwezig zullen zijn.
- Laat de uitleg bij voorkeur geven door iemand die de werknemer kent en vertrouwt.
- Wees proactief in de informatievoorziening. Houd er rekening mee dat de doelgroep niet altijd zelf actief om uitleg zal vragen.

3.7.2 Aandachtspunt: Stem de informatie over de uitkomst van de loonwaardebepaling af op de behoefte

Constateringen:

- De behoefte aan informatie over de uitkomst van de loonwaardebepaling varieert sterk. Niet iedereen vindt het belangrijk om de uitkomst te weten.
- Als de uitkomst van de loonwaardebepaling niet overeenkomt met de verwachting van de werknemers, is er vaak behoefte aan meer uitleg over de uitkomst en de totstandkoming daarvan.
- Sommige werknemers zijn kritisch over de manier waarop tijdens de loonwaardebepaling de vergelijking wordt gemaakt met de normale prestatie in de normfunctie. Het gaat hierbij vooral om werknemers met unieke functies binnen een organisatie of als er sprake is van jobcarving. Werknemers vragen zich af waar hun functioneren mee vergeleken wordt. De onduidelijkheid hierover maakt vaak dat men kritisch is over de uitkomst of de waarde van de loonwaardebepaling. In meer praktische functies en repetitief werk is dit doorgaans duidelijker en roept het geen vragen op.

Verbetermogelijkheden:

- Sluit bij het terugkoppelen van de uitkomst van de loonwaardebepaling aan bij de behoefte van de werknemer. Het verdient de voorkeur dat bij de werknemer wordt nagegaan of deze de uitkomst wil ontvangen, en dat tevens wordt geïnformeerd wordt of er behoefte is aan nadere uitleg over de totstandkoming van de uitkomst.
- Houdt er rekening mee dat, als er sprake is van jobcarving of unieke functies in een organisatie, werknemers vaak vragen hebben over hoe de vergelijking wordt gemaakt met de normale prestatie.
- Wees transparant over de wijze waarop de vergelijking plaatsvindt en ook over de beperkingen van die werkwijze.

3.7.3 Aandachtspunt: Houdt rekening met de mogelijke emotionele impact van de loonwaardebepaling

Constateringen:

- Het instrument loonwaardebepaling brengt voor een deel van de doelgroep fundamentele spanningen met zich mee. Enerzijds begrijpen ze dat het systeem van de compensatieregelingen loonkostensubsidie en loondispensatie helpt om mensen aan het werk te helpen en houden, anderzijds voelen zij zich tijdens de loonwaardebepaling beoordeeld op hun beperking. Dit geeft voor sommigen een sterk negatieve lading aan de loonwaardebepaling.
- Werknemers vinden dat er te veel nadruk ligt op wat ze niet kunnen, en te weinig aandacht gaat naar de dingen die zij wel kunnen of bijdragen aan de organisatie.
- De term loonwaardebepaling geeft sommige werknemers het gevoel dat met de methode wordt vastgesteld wat zij 'waard zijn'.

Verbetermogelijkheden:

- Denk goed na over de terminologie die wordt gebruikt richting werkgevers en werknemers.
- Zorg dat loonwaardedeskundigen zich ervan bewust zijn dat de loonwaardebepaling emotioneel belastend kan zijn.
- Erken dat de loonwaardebepaling emotioneel belastend kan zijn, in plaats van een neutrale, administratieve handeling die er gewoon bij hoort. Plaats de loonwaardebepaling in het juiste perspectief: wees duidelijk waar de loonwaardebepaling voor bedoeld is, maar ook waar het niet voor bedoeld is. Het is geen algehele beoordeling van het functioneren of van de waarde die iemand heeft voor de organisatie.
- Kijk of er naast de aandacht voor beperkingen ook aandacht besteed kan worden aan sterke punten, mogelijkheden en toegevoegde waarde van de werknemer.
- De 'gedragscode toepassing ULM' zou een rol kunnen spelen bij het informeren en adviseren van loonwaardedeskundigen over aandachtspunten voor de bejegening van werknemers en een positieve insteek van de loonwaardebepaling.



Werknemers- perspectief in vier persona's

De groep werknemers die voor dit onderzoek is geïnterviewd, is zeer divers en omvat mensen uit verschillende werkcontexten met uiteenlopende persoonlijke situaties. Om de variatie in beleving van de loonwaardebepaling en context inzichtelijk maken en de verschillende factoren die de beleving van werknemers kunnen beïnvloeden in samenhang te laten zien, zijn er op basis van de interviews vier persona's ontwikkeld. Deze persona's worden in dit hoofdstuk gepresenteerd.

Belangrijk: deze persona's zijn fictief en gebaseerd op patronen die uit de interviews zijn te destilleren. Ze vertegenwoordigen geen echte personen, maar dienen ter illustratie van verschillende ervaringen met loonwaardebepalingen en kunnen als basis dienen voor het denken over verbeteringen in het proces van de loonwaardebepaling.

4.1 Persona 1: 'De doorgewinterde loonwaardebepaling deelnemer'

Sjors is 38 jaar oud en werkt al vier jaar bij een sociaal ontwikkelbedrijf met ongeveer 80 medewerkers. Hij heeft een functie op de montage afdeling waar hij samen met een team van 25 collega's elektronische onderdelen sorteert en verpakt. Het werk wat hij doet vindt hij prima. Sjors werkt vier dagen in de week, in totaal voor 28 uur, en valt onder de Wajong. Dit wordt zijn vierde loonwaardebepaling - hij heeft er inmiddels ervaring mee en ziet het als een vast onderdeel van zijn werkproces.

Ervaring werknemer informatievoorziening voorafgaand

"Mijn baas had me gemaild dat er volgende week weer een loonwaardemeting is met dezelfde persoon als vorig jaar. Hij zei dat ik weer een gesprek moest doen met haar, dus ik weet al hoe het gaat. Het is gewoon een gesprek over hoe ik mijn werk doe, hoelang bepaalde taken duren, en of ik ergens hulp bij nodig heb. Simpel. De deskundige kent het bedrijf inmiddels, ze weet wat voor werk ik hier doe, dat scheelt mij een hoop uitleg."

Ervaring werknemer tijdens uitvoering loonwaardebepaling

"Het gesprek ging goed. De deskundige had haar aantekeningen van vorig jaar nog, dus ze wist al wel wat mijn werkzaamheden zijn. We waren zo klaar met het gesprek, sneller dan ik dacht. We hebben doorgesproken wat er misschien veranderd was. Ze vroeg ook nog hoe ik me voel op het werk en of mijn werktijden nog steeds goed uitkomen. Daar kon ik allemaal wel antwoord op geven."

Ervaring werknemer na terugkoppeling uitkomst

"De uitslag was hetzelfde als de vorige keer, dus helemaal prima. Mijn loon blijft toch hetzelfde, voor mij verandert zo'n loonwaardebepaling niets. Verder waren er geen verrassingen: het was gewoon zoals ik had verwacht. Ik hoef daarom ook geen verdere uitleg en eigenlijk boeit het me ook niet wat mijn loonwaarde is."

Gevoel werknemer na loonwaardebepaling

"Sommige collega's vinden het wel vervelend, zo'n loonwaarde. Ik vind het op zich niet erg, omdat het voor mij niets verandert. Ik ben blij met m'n werk, laat me dat maar gewoon uitvoeren. Als ik daar volgend jaar weer een loonwaardebepaling voor moet doen, vind ik dat geen probleem."

4.2 Persona 2: 'De kritische reflector'

Marli is 28 jaar oud en werkt al meer dan vijf jaar bij een overheidsorganisatie met ongeveer 160 medewerkers. Ze heeft een functie als digitaal adviseur, waarbij ze unieke taken uitvoert zoals het ontwikkelen van communicatiematerialen en het begeleiden van collega's bij digitale vraagstukken. Ze is heel blij met haar werk, want het sluit goed aan bij haar mogelijkheden en ambities. Ze heeft de functie samen met haar werkgever afgestemd op haar behoeften. Marli werkt 32 uur per week, verspreid over vier dagen, en valt onder de Participatiewet. Dit is haar tweede loonwaardebepaling en ze heeft kritische vragen over de objectiviteit en transparantie van het de loonwaardebepaling, vooral vanwege het unieke karakter van haar functie en de werkzaamheden die hierop zijn afgestemd.

Ervaring werknemer informatievoorziening voorafgaand

"Mijn manager vertelde me dat er binnenkort iemand langs zou komen voor een loonwaardebepaling en gaf me wat basisinformatie over wat er zou gaan gebeuren. Ik ben toen zelf op zoek gegaan naar wat extra informatie, maar vond vooral algemene informatie online. Daardoor bleef ik met vragen zitten in mijn hoofd zoals: wat gaan ze precies vragen aan mij en met welke functies word ik vergeleken? Mijn functie is best uniek - ik vraag me dan af hoe je dat

objectief kan beoordelen. Ik wil vooraf graag weten hoe het werkt en hoe ze uiteindelijk tot hun oordeel komen. Nu voelt het voor mij een beetje alsof ik me moet voorbereiden op een examen waarvan ik geen idee heb waar de inhoud precies over gaat.”

Ervaring werknemer tijdens uitvoering loonwaardebepaling

“De loonwaardedeskundige was vriendelijk en het gesprek verliep prima. Ik voelde me veilig om het over dingen te hebben die misschien minder leuk waren om te bespreken. De vragenlijst die ik heb moeten invullen vond ik op zich prima in te vullen. Ik vond het soms wel lastig omdat het vooral meerkeuzevragen waren. Dan ga ik toch twijfelen wat het meest bij mijn situatie past. Ik weet dat ik dan gewoon het antwoord aan moet vinken wat als eerst in je opkomt, dus dat werkte uiteindelijk wel.”

Ervaring werknemer na terugkoppeling uitkomst

“Ik kreeg de uitslag van mijn loonwaarde snel te horen. Het was hoger dan ik had verwacht: 85 procent. Daardoor was ik wel opgelucht. Het gaf me toch een soort gevoel van erkenning. Toen ik het rapport doornam vond ik het nog steeds niet helemaal duidelijk hoe mijn functie nou is vergeleken. Dat blijft voor mij ingewikkeld, vooral omdat ik unieke taken uitvoer in mijn functie. In principe maakt me dat nu niet meer zoveel uit, omdat ik het wel eens ben met mijn loonwaarde, maar ik had meer toelichting willen hebben als ik het er niet mee eens was geweest denk ik.”

Gevoel werknemer na loonwaardebepaling

“De loonwaardebepaling zelf viel me alles mee. Het gesprek met de loonwaardedeskundige was eigenlijk prima - ze was vriendelijk en ik voelde me veilig. Maar het systeem achter de loonwaardebepaling voelt toch absurd voor mij. Het voelt oneerlijk dat je vergeleken wordt met collega's die helemaal geen loonwaardebepaling hoeven te doen, terwijl je ook niet weet of zij optimale productiviteit van 100% zouden halen. Alleen omdat je een sticker van 'beperking' hebt en zij niet moet jij een loonwaardebepaling doen. Er wordt vooral gefocust op wat ik minder kan, terwijl ik voor mijn doen heel hard werk. Ik weet dat iedereen een loonwaardemeting laten doen ook niet uitvoerbaar is, en het is ook belangrijk om kansen te creëren voor ons. Dat maakt het wel ingewikkeld. Het is een noodzakelijk kwaad jammer genoeg.”

4.3 Persona 3: 'De accepterende werknemer'

Samuel is 45 jaar oud en werkt zo'n zeven jaar bij een horecagelegenheid met ongeveer 30 medewerkers. Hij heeft een praktische functie op de lunchroom waarbij hij verantwoordelijk is voor het smeren en opmaken van broodjes. Samuel werkt 24 uur per week, verdeeld over drie dagen, en valt onder de Participatiewet. Dit is zijn vijfde loonwaardebepaling in totaal - zijn eerste was bij een eerdere werkgever en verliep destijds niet prettig. Bij zijn huidige werkgever heeft hij inmiddels vier loonwaardebepalingen gehad, en door de positieve ervaringen bij zijn huidige werkgever ervaart hij het proces nu als een acceptabel onderdeel van zijn werk.

Ervaring werknemer informatievoorziening voorafgaand

"Ik hoorde van mijn leidinggevende dat er volgende week iemand zou komen voor een werkgesprek, iets met loonwaarde voor een subsidie. Bij mijn vorige werkgever had ik dat ook een keer gehad, en dat was echt niet fijn. Niemand legde me toen goed uit wat er ging gebeuren en achteraf voelde ik me er best rot over. Dus toen ik het hier de eerste keer moest doen, had ik er eigenlijk helemaal geen zin in. Maar mijn leidinggevende heeft me toen goed gerustgesteld. Ze zei: 'Jij doet je werk gewoon goed, dus maak je verder maar geen zorgen. Het is iets voor mijn eigen administratie.' Ook kende mijn werkgever degene die de loonwaardebepaling deed, en vertelde mij dat het een aardige vrouw was. Daar werd ik wel rustig van. Ik weet dat de zaak iets van subsidie krijgt omdat ze mij in dienst hebben, maar dat vind ik prima."

Ervaring werknemer tijdens uitvoering loonwaardebepaling

"Het laatste gesprek was heel relaxed. De mevrouw kwam gewoon even kletsen en stelde normale vragen: hoe lang werk ik hier, wat vind ik leuk aan het werk, waar ben ik goed in en wat vind ik moeilijk. Geen rare vragen vond ik. Ik kon gewoon vertellen dat ik het fijn vind om in mijn gezellige team te werken en dat alles in mijn werk duidelijk is. Dat heb ik moeten leren, maar nu kan ik alles goed zelf. Als het druk is vind ik het soms wel lastig, want met stress werk ik langzamer. Maar dat weet mijn leidinggevende ook, dus dat lossen we dan samen wel weer op. De eerste keer hier was ik nog wel een klein beetje gespannen, maar nu weet ik precies hoe het gaat."

Ervaring werknemer na terugkoppeling uitkomst

"Een week later hoorde ik van mijn leidinggevende dat het goed was gegaan, ze zei dat mijn loonwaarde 65 procent was. In mijn werk geef ik me wel altijd voor 100 procent, dus het voelt soms wel een beetje gek dat het dan net wat lager is. Maar mijn leidinggevende was tevreden zei ze, en ik daarom ook wel, want het was net wat hoger dan de vorige keer, dus dat laat zien dat ik ben gegroeid denk ik."

Gevoel werknemer na loonwaardebepaling

"Bij mijn vorige werkgever vond ik het echt niet fijn. Ze waren daar niet duidelijk over wat er ging gebeuren en ik voelde me er slecht over. Het voelde alsof ze alleen maar kwamen om negatief over mij te praten. Maar hier gaat het goed. Ik vind er nu niet zoveel meer van. Het zorgt ervoor dat ik kan werken zoals ieder ander. Misschien ben ik niet de snelste, en dat is niet per se leuk om opnieuw te moeten vertellen, maar ik doe mijn werk verder goed en ben betrouwbaar. Dat vindt mijn leidinggevende ook, en dat vind ik belangrijk. Over een paar jaar komt er waarschijnlijk weer zo'n gesprek. Dan praten we weer bij. Nu ik weet hoe het hier gaat, vind ik het wel prima zo."

4.4 Persona 4: 'De onervaren starter'

Nadia is 22 jaar oud en werkt nu bijna een jaar bij een bedrijf met ongeveer 800 medewerkers. Ze heeft een functie als administratief medewerker, waarbij ze documenten verwerkt, gegevens invoert en collega's ondersteunt bij administratieve taken. Ze is nog volop bezig met het leren van haar nieuwe baan en wennen aan de werkrouines, maar vindt haar werk leuk en uitdagend.

Nadia werkt 24 uur per week, verspreid over vier dagen. Ze valt onder de Participatiewet. Dit is haar allereerste loonwaardebepaling.

Ervaring werknemer informatievoorziening voorafgaand

"Ik hoorde op werk dat ik een gesprek zou krijgen voor een loonwaardebepaling. Mijn werkgever zei me dat dit heel normaal is en erbij hoort, maar wat betekent zo'n loonwaardebepaling nou eigenlijk? Ik werkte hier ongeveer zes maanden. Ik voelde me net een beetje op mijn plek, en nu komt er iemand mijn 'waarde' bepalen? Niemand kon me echt goed uitleggen wat er precies zou gaan gebeuren. 'Gewoon jezelf zijn' zeiden ze. Ik heb zelf nog een beetje geprobeerd om online wat informatie te zoeken, maar vond alleen ingewikkelde overheidsteksten. Ik wou dat iemand me in normale taal had uitgelegd wat er gaat gebeuren. Ik was ook heel erg bezig met mijn nieuwe werkplek, alles leren en inwerken. Dat vond ik meer prioriteit hebben toen dan dit gesprek."

Ervaring werknemer tijdens uitvoering loonwaardebepaling

"De mevrouw van de loonwaardebepaling was gelukkig aardig. Ze stelde zich voor en zei dat we gewoon gingen praten over hoe ik mijn werk ervaar. Mijn taken kon ik wel uitleggen, maar toen kwamen er wel moeilijkere vragen: 'Hoe vind je zelf dat het gaat?' en 'Wat kost je meer moeite in je werk?'. Ik wilde eerlijk zijn, maar was ook bang dat alles wat ik zei tegen me gebruikt zou kunnen worden. Ze knikte begripvol, maar ik zag haar aantekeningen maken en vroeg me af: wordt dit nou negatief tegen mij gebruikt, of probeert ze me ergens te helpen? Het gesprek duurde een uur. Achteraf heb ik eigenlijk nog steeds geen idee of ik het nou goed of fout heb gedaan."

Ervaring werknemer na terugkoppeling uitkomst

"Twee weken later kreeg ik een telefoontje waarop de mevrouw van de loonwaardebepaling me vertelde wat mijn loonwaarde was: 58 procent. Mijn leidinggevende heeft het er nog even kort met me over gehad en die zei me dat het 'helemaal prima' was. Toch voelde het voor mij minder fijn. 59 procent, dat klinkt alsof ik bijna een derde minder waard ben dan anderen ofzo. Toen ik dit aankaartte bij mijn leidinggevende zei ze me dat het niet betekent dat ik slecht werk verricht, maar dat zij subsidie krijgen om mij te kunnen betalen. Dat het hen dus juist helpt zodat ik hier mijn werk op mijn tempo en manier kan blijven doen."

Gevoel werknemer na loonwaardebepaling

"Ik ben blij dat het achter de rug is, maar voel me ook wat onzeker over wat dat percentage nu echt betekent voor mij. Het klonk eerst best negatief - 58 procent voelt nog maar net als een 'voldoende'- maar mijn loon blijft gewoon hetzelfde en ik kan blijven werken. Ik ben eigenlijk wel trots op wat ik allemaal kan en doe hier. Die onzekerheid vooraf was echt niet fijn - ik had veel stress vooraf terwijl het uiteindelijk wel meeviel. Als er een volgende keer komt, hoop ik dat ze beter uitleggen wat er precies gaat gebeuren, want dan kan ik me er beter op voorbereiden."

Bijlage 1: Begrippenlijst

Begrippenlijst	
Loonwaardebepaling/ loonwaardemeting	Procedure waarbij wordt vastgesteld welk percentage van de arbeidsproductiviteit een werknemer met een arbeidsbeperking kan leveren in vergelijking met de norm voor die specifieke functie. Dit percentage vormt de basis voor loonkostensubsidie of loondispensatie.
Uniforme Loonwaardemethodiek (ULM)	De systematische aanpak en werkwijze die wordt gebruikt om de loonwaarde vast te stellen, inclusief alle procedures, criteria en berekeningswijzen.
Normfunctie	De referentiefunctie waarmee een functie wordt vergeleken in een loonwaardebepaling. Dit dient als maatstaf voor de vergelijking.
Participatiewet (P-wet)	Wet die gemeenten verplicht om mensen met een arbeidsbeperking te helpen bij het vinden van werk, o.a. via loonkostensubsidie aan werkgevers.
Wajong (Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten)	Uitkering voor mensen die voor hun 18e jaar of tijdens een studie een ziekte of handicap hebben, waardoor zij op jonge leeftijd een arbeidsbeperking hebben en daarom moeilijk aan werk kunnen komen.
Loonkostensubsidie	Financiële tegemoetkoming die gemeenten geven aan werkgevers om het verschil te overbruggen tussen het de arbeidsproductiviteit van werknemers met een arbeidsbeperking en het wettelijk minimumloon.
Loondispensatie	Regeling waarbij werkgevers minder dan het minimumloon mogen betalen aan werknemers met een arbeidsbeperking, waarbij het UWV het verschil voor de werknemer compenseert via een aanvullende uitkering.
Jobcarving	Het 'uitsnijden' en samenstellen van taken uit verschillende functies om een passende werkplek te creëren voor iemand met specifieke mogelijkheden en beperkingen.

Bijlage 2: Overzicht kenmerken respondenten

Kenmerken respondenten		Aantal
Leeftijdsklasse	18-29 jaar	5
	30-39 jaar	8
	40-49 jaar	6
	50-59 jaar	5
	60-67 jaar	1
Geslacht	Vrouw	12
	Man	13
Opleidingsniveau	Geen mbo-opleiding afgerond/onbekend	13
	Mbo opleiding afgerond	2
	Hbo/universitaire opleiding afgerond	10
Aantal loonwaardebepalingen	Één keer LWB gehad	7
	Twee of meerdere malen LWB gehad	17
	Geen LWB gehad ⁷	1
Loonwaardebepaling voor 2021	LWB voor en na 2021 gehad	9
	LWB alleen na 2021 gehad	15
	Onbekend	1

⁷ Een van de gesproken respondenten bleek geen loonwaardebepaling te hebben meegemaakt na 2021 maar zou juist wel graag een loonwaardebepaling willen. De ervaringen van deze respondent zijn niet meegenomen in de analyse van de ervaringen met het proces van de loonwaardebepaling maar wel in de analyse van de beleving van het instrument loonwaardebepaling *an sich*.

Type uitkering voorafgaand aan werk	Wajong (loondispensatie)	2
	Participatiewet (loonkostensubsidie)	16
	Onbekend/geen uitkering	7
Geschoold/praktisch werk	Geschoold werk	14
	Praktisch werk	11
Type organisatie	Overheid/zelfstandig bestuursorgaan	10
	Sociaal ontwikkelbedrijf	6
	MKB (≤ 250 werknemers)	6
	Grote organisatie (> 250 werknemers)	3

De Beleidsonderzoekers

Schipholweg 103
2316 XC Leiden

info@beleidsonderzoekers.nl