AWVN

werkt voor werkgevers

ORBA®, waardering voor werk

Het instrument voor het onderzoeken, omschrijven en waarderen van functies

ORBA is onderdeel van AWVN Performance Management

AWVN

werkt voor werkgevers

ORBA®, waardering voor werk

Het instrument voor het onderzoeken, omschrijven en waarderen van functies

ORBA is onderdeel van AWVN Performance Management

Het ORBA®-functiewaarderingssysteem is één van de meest toegepaste functiewaarderingssystemen en indelingsmethoden in Nederland. ORBA® sluit naadloos aan bij de maatschappelijke ontwikkelingen en managementbehoeften van de 21e eeuw.

ORBA®, waardering voor

het instrument voor het onderzoeken, omschrijven en

werk:

waarderen van functies

Inhoudsopgave

Functie-onderzoek: de kern van AWVN Performance Management 4

Dit is ORBA® nu 6

De ORBA®-methode voor functiewaardering 8

Output → throughput → input 10

De opbouw van ORBA® 12

ORBA® in de praktijk 14

ORBA®, een kijkje onder de motorkap 16

De functie-inhoud 18

Het analysekader van ORBA® 19

Het hoofdkenmerk verwachte bijdrage 20

Het hoofdkenmerk functionele beslissingen 21

Het hoofdkenmerk vereiste bekwaamheden 22

Het hoofdkenmerk werkgerelateerde bezwaren 23

ORBA®-referentiemateriaal 24

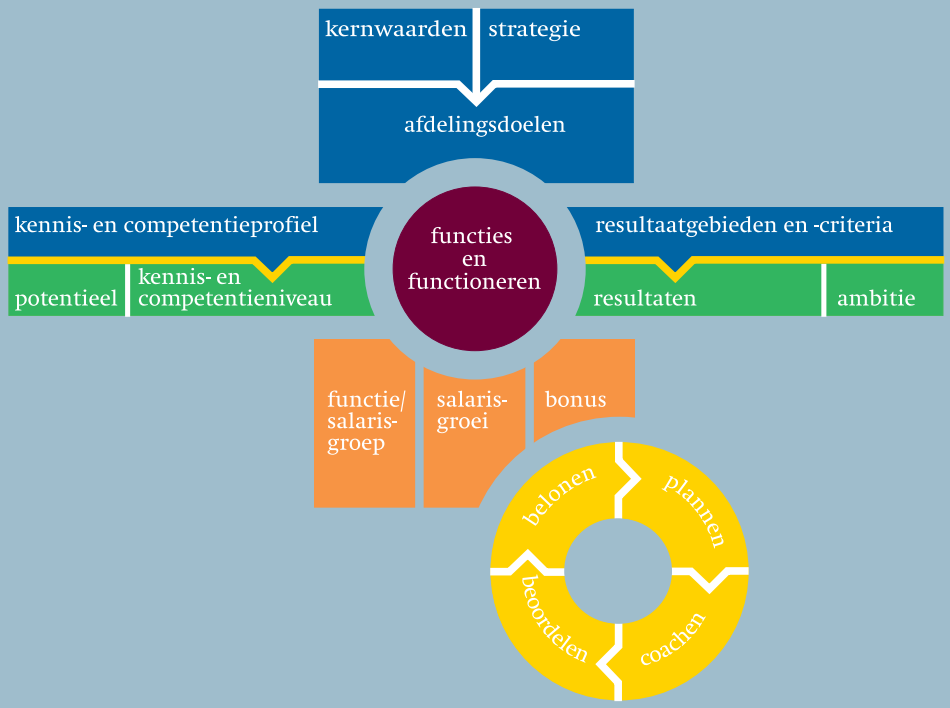
ORBA®: meer informatie? 28

ORBA is onderdeel van AWVN Performance Management

AWVN Performance Management is een stuurmodel waarmee organisaties én hun individuele medewerkers resultaatgerichter leren denken, werken en managen. In het model haken alle beschikbare HR-instrumenten aan elkaar, waardoor ze elkaar versterken. Al deze instrumenten hebben dezelfde doelstelling: een optimaal bedrijfsresultaat.

ORBA®, het functiewaarderingssysteem van AWVN, is een van de instrumenten binnen AWVN Performance Management (APM).

Functieonderzoek:



Functieonderzoek

AWVN Performance Management stelt voor alle functies binnen een organisatie de resultaatgebieden met resultaatcriteria en de kernactiviteiten vast, bepaalt de bijbehorende competenties die nodig zijn om succesvol te kunnen presteren en vult deze aan met de noodzakelijke kennis- en ervaringsvereisten. Met deze informatie kan ORBA® worden aangewend voor het vaststellen van de functiezwaarte en de bijbehorende salarisschaal. Deze brochure biedt u meer informatie over het systeem van waarderen van werk met behulp van ORBA®.

de kern van AWVN Performance Management

Heeft u nog geen kennis gemaakt met AWVN Performance Management?
Neem voor meer informatie contact op met de AWVN-werkgeverslijn, 023 5 10 11 05,
werkgeverslijn@awvn.nl

AWVN is sinds de jaren vijftig van de vorige eeuw actief op het gebied van functiewaardering. In 1979 introduceerde AWVN de eerste versie van ORBA®. Sindsdien is ORBA® in Nederland uitgegroeid tot een toonaangevend instrument op het gebied van functiewaardering. Recent is ORBA® vernieuwd: het is eenvoudiger, beter uitlegbaar en, in het licht van AWVN Performance Management, nog beter in balans met andere HR-instrumenten.

Dit is ORBA®

Het ORBA®-functiewaarderingssysteem is één van de meest toegepaste functiewaarderingssystemen en indelingsmethoden in Nederland. Het is een methode om functies te analyseren, te wegen en in te delen in salarisgroepen. ORBA® is een dynamisch systeem – functie-inhouden wijzigen en toepassingsgebieden van de methode veranderen nu eenmaal.

Vanwege de groeiende behoefte van bedrijven om beter op resultaten te kunnen sturen, heeft ORBA® recent een grote herziening doorgemaakt. ORBA® is eenvoudiger gemaakt en sluit naadloos aan bij de maatschappelijke ontwikkelingen en managementbehoeften van de 21e eeuw.
Het systeem past in het AWVN Performance Management model. Aanvullende modules zijn later naar wens in te passen.

ORBA® geeft managers, mede dankzij zijn centrale plaats binnen AWVN Performance Management, nu nog meer instrumenten in handen om actiever te sturen op resultaten. Men kan medewerkers duidelijker aanspreken op hun toegevoegde waarde voor de organisatie en hun beloning daar beter op aan laten sluiten. De talloze normfuncties, die de ruggengraat vormen van ORBA®, zijn qua tekst, formulering en gradering omgebouwd en resultaatgerichter omschreven.

ORBA®. Al jaren een begrip.

nu

Brede acceptatie
ORBA® wordt toegepast in talloze organisaties in alle denkbare sectoren van het bedrijfsleven. De ORBA®-methode is breed geaccepteerd door werkgevers- en werknemersorganisaties. AWVN vindt het van groot belang dat alle partijen de methode van functiewaardering onderschrijven.

Functies binnen een organisatie verschillen in de toegevoegde waarde die zij leveren aan het realiseren van de ondernemingsdoelen. Met ORBA® worden deze toegevoegde waarden vergelijkenderwijs geanalyseerd en gewaardeerd op basis van goed onderbouwde en inzichtelijke criteria. Dit resulteert in helder inzicht in het functiegebouw van de organisatie en de relatieve zwaarte van functies. Verschillen tussen functies en beloningen zijn verklaarbaar en uitlegbaar.

De ORBA®-methode voor

Het ORBA®-functiewaarderingssysteem wordt toegepast in een grote verscheidenheid van organisaties en voor alle soorten functies, van hoog tot laag. Het is een objectief en resultaatgericht management-instrument dat de mogelijkheid biedt de beloningsverhoudingen binnen een organisatie te onderbouwen.

Functie-informatie

De functie-informatie wordt vastgelegd in een document met duidelijke, bondige informatie over de werkzaamheden, gebaseerd op de gewenste bijdrage van de medewerker. Ook zijn in dat document de mentale of fysieke lasten vastgelegd die de functie met zich meebrengt.
Op grond daarvan krijgt een functie een bepaald aantal punten en wordt ze ingedeeld in een groep of een schaal.

De methodiek, de toepassing en de resultaten van de ORBA®-methode worden voortdurend kritisch getoetst aan de laatste inzichten op functiewaarderingsgebied en aan de behoeften van bestaande en toekomstige gebruikers.

Toepassing van de ORBA®-methode

Toepassing van de ORBA®-methode biedt:

- een betrouwbare en objectieve onderbouwing van beloningsverhoudingen en daarmee de mogelijkheid om beloning als managementinstrument te gebruiken.
- een hoog onderscheidend en verklarend vermogen en daarmee een optimale acceptatie van de uitkomsten door alle belanghebbenden.
- een modern en eenvoudig te hanteren begrippenkader.
- een actueel bestand van nationaal referentiemateriaal, dat op maat aangevuld kan worden met bedrijfsspecifieke functies.

functiewaardering

Wat is het gewenste resultaat? Welke bijdrage hieraan verwachten we van elke medewerker? Hoe stimuleren en sturen we de prestaties en ontwikkeling van de medewerker naar de verwachte resultaat-bijdrage? Hoe kunnen we daarbij rekening houden met de wensen die de medewerker stelt aan de werkomgeving als het gaat om uitdaging, ontwikkeling, balans tussen werk en privé, autonomie en waardering?

Output →

Voordat functies daadwerkelijk een waardering krijgen, worden alle aspecten die voor een effectieve functievervulling zijn vereist, breed en diepgaand geanalyseerd. Het **gewenste bedrijfsresultaat** (*output*) is daarbij het uitgangspunt. Vervolgens kijken we welke **functionele beslissingen** (*throughput*) genomen moeten worden om de verwachte bijdrage te kunnen leveren. En over welke **bekwaamheden** (*input*) dient de medewerker daarvoor te beschikken? Bij de 'berekening' wordt rekening gehouden met de omgevings**condities** waaronder en de omgevingscontext waarbinnen dit proces zich voltrekt.

verwachte **bijdrage**	→	welke **output** ...
↓		↓
functionele **beslissingen**	→	vereist welke **througput** en
↓		↓
vereiste **bekwaamheden**	→	welke **input** is daar voor nodig?
↓		↓
werkgerelateerde **bezwaren**	→	onder welke omgevings**condities** voltrekt zich het proces?

throughput → input

De ORBA®-methode voor functieonderzoek en -waardering bestaat uit drie delen:

- ORBA®-analysemodel, met daarin criteria voor analyse en waardering (*zie pag. 19*).
- ORBA®-referentiemateriaal, voor toetsing en normering (*zie pag. 24*).
- ORBA®-aanpak, het specifieke proces van onderzoek en implementatie (*zie pag. 13*).

Uiteraard moeten deze onderdelen voldoen aan de door AWVN gestelde kwaliteitseisen en systeemborging.

De opbouw

De ORBA®-aanpak

Ieder AWVN-adviesproject bestaat uit vier fasen:

- de **oriëntatiefase:** wat is het probleem? Hoe draagt AWVN bij aan de oplossing ervan?
- de **inrichtingsfase:** een goede voorbereiding is het halve werk.
- de **uitvoeringsfase:** aan de slag!
- de **invoeringsfase:** implementatie en evaluatie.

ORBA®-kwaliteitsborging

AWVN borgt en verbetert voortdurend de kwaliteit van het ORBA®-systeem, zodat blijvend kan worden voldaan aan de verwachtingen van de ORBA®-gebruikers, vakorganisaties en aan professionele standaarden. Hiervoor heeft AWVN een actief kwaliteitsbeleid ontwikkeld dat betrekking heeft op zowel het systeem als op de projectmatige aanpak in de praktijk.

ORBA®. Een heldere projectaanpak. Altijd inzichtelijk.

van ORBA®

Maatwerk. Natuurlijk.
Het ORBA®-systeem kan door AWVN-adviseurs worden toegesneden op de specifieke wensen en behoeften van elke organisatie.

ORBA® in de praktijk

Een **traditioneel productiebedrijf** wordt geconfronteerd met snelle technologische veranderingen. Ingrijpende aanpassingen en herziening van de werkorganisatie zijn noodzakelijk. Het personeelsbeleid is tot op dat moment sterk gericht geweest op beheer, maar men zal nu meer aandacht moeten besteden aan de prestatieniveau's en de voortdurende ontwikkeling van medewerkers. Alles moet snel; aan de doelmatigheid worden hoge eisen gesteld.

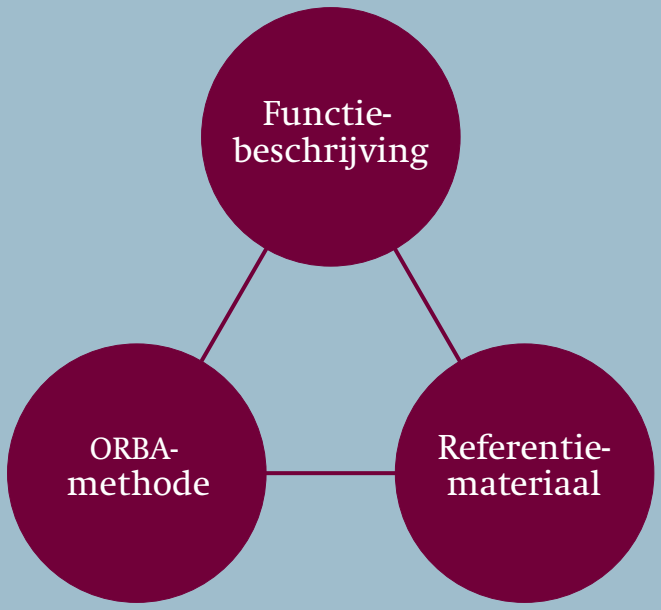
In dit geval adviseert de AWVN-adviseur een functie-onderzoek dat sterk gericht is op het bereiken van resultaten als vertrekpunt voor een set samenhangende, elkaar versterkende APM-instrumenten met daarnaast aandacht voor de externe vergelijkbaarheid.

Een jong en relatief klein hightech **productiebedrijf** met een hoogwaardig personeelsbestand is in enkele jaren tijd snel gegroeid. In de organisatie bestaan bij management en medewerkers vragen over het evenwicht in de beloningsverhoudingen. Zelf heeft men beknopt een aantal sleutelfuncties beschreven. De behoefte bestaat om de interne beloningsverhoudingen te herijken en een globale vergelijking te maken met de beloningsstructuur van soortgelijke bedrijven en ondernemingen binnen de regio.

AWVN adviseert om snel en zonder ingewikkelde procedures de globale zwaarte van de functies te bepalen en op basis hiervan deze functies te vergelijken met de beloning van functies in soortgelijke bedrijven.

Een **dienstverlenende organisatie** met een omvangrijke groep baliemedewerkers wordt geconfronteerd met de noodzaak om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. De concurrentie is sterk en nieuwe technologieën doen in snel tempo hun intrede. Het werk is daardoor aan verandering onderhevig en daarmee ook de eisen die aan medewerkers worden gesteld. De beloningsverhoudingen zijn evenwichtig.

AWVN adviseert als eerste stap in het APM-concept, een aanpak waarbij het gehele proces – in nauwe samenwerking met het management en medewerkers – wordt beschreven en functies worden benoemd in resultaatgebieden, -criteria en kernactiviteiten en aangevuld met competenties. Hiermee kan het presteren en ontwikkelen van medewerkers worden gestuurd.



ORBA®, een kijkje

Op de volgende pagina's gaan we iets dieper in op de werking van het ORBA®-systeem en zijn onderdelen.
Uw AWVN-adviseur kan u precies vertellen welke eigenschappen en voordelen van AWVN Performance Management en van ORBA® het karakter van uw organisatie resultaatgerichter kunnen maken.

Hoe bepalen we het niveau van een functie met ORBA®?

- **Functiebeschrijving**
  De functiebeschrijving moet een goed beeld geven van de functie, zodat het niveau ervan via de verschillende invalshoeken van ORBA® bepaald kan worden.

- **ORBA-methode**
  Het analysekader van de ORBA®-methode kent vier *hoofdkenmerken* die zijn onderverdeeld in elf *gezichtspunten*. Een gezichtspunt kent weer *aspecten* die op verschillende *gradaties* zijn gedefinieerd.
  Op het niveau van deze gradaties worden de scores per gezichtspunt bepaald. Dit gebeurt via tabellen.
  Om de definities van gezichtspunten, aspecten en gradaties eenduidig te interpreteren, is een geijkte norm beschikbaar.

- **Referentiemateriaal**
  Het referentiemateriaal is een selectie van veel voorkomende en karakteristieke, specifieke functies. Deze genormeerde functies worden gebruikt om tot een verantwoorde getalsmatige waardering van functies te komen.

onder de motorkap

De functie-inhoud

De functie-inhoud wordt vastgelegd in een functie-omschrijving. Om deze functie vervolgens te kunnen waarderen, moet in ieder geval omschreven zijn:

- de *positie* van de functie in de organisatie.
- het *doel* van de functie.
- de *resultaatverwachting* in termen van resultaatgebieden en de kern van de functionele activiteiten om deze resultaten te bereiken.
- de werkgerelateerde *bezwaren*.

Aan de minimumvariant kunnen zaken worden toegevoegd. Zo kan de context waarin de functie zich afspeelt worden beschreven. Aan de resultaatgebieden kunnen resultaatcriteria worden gekoppeld, zodat we kunnen beoordelen of de behaalde resultaten voldoen aan de verwachtingen. Bovendien vormen deze criteria de basis om te komen tot situatiespecifieke prestatie-indicatoren en daaraan verbonden targetafspraken.

Prestatie-indicatoren en targets vormen uiteraard geen grond meer voor het waarderen van de functie. Dat geldt evenmin voor een eventueel toe te voegen competentieprofiel of geformuleerde kennis- en ervaringsvereisten.

VOORBEELD

AWVN

Example BV

FUNCTIE **Telefonist/receptionist**
Afdeling Secretariaat/Post/Archief

FUNCTIECONTEXT

De functie telefonist/receptionist is gesitueerd in een bedrijf dat is gericht op bulkproduktie van chemische stoffen en verkoop van deze stoffen aan andere bedrijven. De afdeling interne dienst zorgt, ten behoeve van de zich binnen de onderneming afspelende voortbrengingsprocessen, voor de ondersteuning, met name op het gebied van secretariaat, postkamer, archief, bewaking/beveiliging, kantine, reprografie en schoonmaak. De afdeling ressorteert onder de afdeling P & O. De functie wordt in wisseldienst vervuld, samen met een collega. Gebruik wordt gemaakt van moderne (geautomatiseerde) communicatieapparatuur waarvan de belangrijkste zijn: telefooncentrale met 65 externe lijnen en ca. 250 interne aansluitingen, telex, telefax en een oproepsysteem met ca. 75 aansluitingen. Het bedrijf heeft 500 personeelsleden.

POSITIE IN DE ORGANISATIE

Rapporteert aan
Hoofd interne dienst, met ca. 15 medewerkers, verdeeld over secretariaat, postkamer, archief, bewaking/beveiliging, kantine, reprografie en schoonmaak.

Geeft leiding aan
Niet van toepassing

FUNCTIEDOEL

Tot stand brengen van telefoon-, telex- en faxverbindingen en ontvangen en te woord staan van bezoekers, zodanig dat bijgedragen wordt aan een optimale communicatie tussen het bedrijf en externe relaties.

RESULTAATVERWACHTING / FUNCTIONELE ACTIVITEITEN

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Afgehandelde contacten	Afhandelen van telefoon-, telex- en telefaxcontacten. E.e.a. houdt onder andere in: - tot stand brengen van lokale, interlokale en internationale verbindingen, m.b.v. de telefooncentrale, telex- en telefaxapparatuur. Aannemen van inkomende telefoongesprekken en zorgen voor de juiste doorverbinding, e.e.a. volgens geldende gebruiken (2 vreemde talen) - registreren van gesprekken, noteren van boodschappen - vastleggen van veelgevraagde telefoonnummers en adressen - opzoeken van functionarissen m.b.v. een personenzoekinstallatie - verzenden van telefax_en telexberichten volgens ontvangen concepten. Distribueren van ontvangen berichten.	- Juistheid van verbindingen - Juistheid van doorverbinden - Stiptheid van registratie - Correctheid van vastlegging van telefoonnummers en adressen - Snelheid van verzending en distributie van telefax- en telexberichten
Ontvangen bezoekers	Ontvangen en te woord staan van bezoekers en hen in contact brengen met de gewenste bedrijfsfunctionarissen.	- Correctheid van te woord staan - Mate van representativiteit van optreden
Telefonisch bereikbare onderneming	Instellen van het antwoordapparaat en afhandelen van hiermee ontvangen gesprekken, zodanig dat de bereikbaarheid van de onderneming wordt gegaranderd. Hiertoe o.a.: - inspreken van berichten op automatische telefoon_antwoordapparaten - doorgeven van via bandjes afgeluisterde informatie en verzoeken aan betreffende bedrijfsfunctionarissen.	- Correctheid van ingesproken berichten - Juistheid van doorgegeven informatie

Deze omschrijving is eigendom van AWVN

VOORBEELD

AWVN

Example BV

FUNCTIE **Telefonist/receptionist**
Afdeling Secretariaat/Post/Archief

Resultaatgebieden	Kernactiviteiten	Resultaatcriteria
Verleende ondersteuning	Uitvoeren van bijkomende werkzaamheden, zoals: - typen van brieven, mededelingen, rapporten e.d. conform ontvangen concepten - verzorgen van de tijdsregistratiekaarten - beheren van de kantoormaterialenvoorraad. Opgeven van bestellingen.	- Correctheid getypte concepten - Stiptheid van verwerking tijdsregistratie - Beschikbaarheid van kantoormaterialen

WERKGERELATEERDE BEZWAREN

- Soms eenzijdige spierbelasting bij bediening van apparatuur.
- Enerverend werk tijdens spitsuren, bij opeenhoping van telefoongesprekken en gelijktijdig ontvangen van bezoekers [ca. 1,5 uur per dag].

Het analysekader van ORBA®

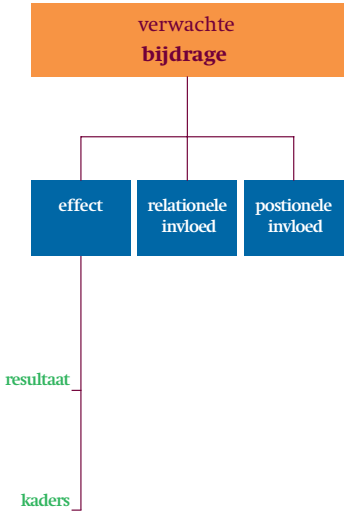
Waar wordt naar gekeken bij het vaststellen van een functieniveau? Wat zijn de invalshoeken bij het analyseren en waarderen van functies? Het begrippenapparaat van ORBA® kent daarvoor de volgende **vier hoofdkenmerken**, aan de hand waarvan we het functioneel denken en handelen analyseren:

- de *verwachte bijdrage*: de output, het beoogde resultaat, is het vertrekpunt in het analytisch kader.
- wat is de aard van de *functionele beslissingen* die medewerkers moeten nemen om de verwachte bijdrage te kunnen leveren?
- welke *bekwaamheden* zijn *vereist* om die bijdragen via het nemen van beslissingen te kunnen leveren?
- welke *bezwaren* zijn *verbonden aan het werk* dat tot die verwachte bijdrage moet leiden?

Tabel voor het gezichtspunt COMMUNICATIE

Aspect REPETITIVITEIT	Aspect KWALITEIT 1	1+	1/2	2 -	2	2 +	2/3	3 -	3	3 +	3/4	4 -	4	4 +
A	0,5	0,5	0,5	1	2,5	3,5	5,5	6,5	7,5	-	-	-	-	-
A +	0,5	0,5	1	2,5	3,5	5,5	6,5	7,5	9	-	-	-	-	-
A/B	0,5	1	2,5	3,5	5,5	6,5	7,5	9	10	-	-	-	-	-
B -	1	2,5	3,5	5,5	6,5	7,5	9	10	11,5	-	-	-	-	-
B	2,5	3,5	5,5	6,5	7,5	9	10	11,5	13	15	19	21	24	27
B +	3,5	5,5	6,5	7,5	9	10	11,5	13	14	16	20	23	25	29
B/C	5,5	6,5	7,5	9	10	11,5	13	14	15	19	21	24	27	30
C -	6,5	7,5	9	10	11,5	13	14	16	17	20	23	25	29	33
C	7,5	9	10	11,5	13	14	15	17	19	21	24	27	30	35
C +	-	-	-	-	15	16	19	20	21	23	25	29	33	36
C/D	-	-	-	-	19	20	21	23	24	25	27	30	35	39
D -	-	-	-	-	21	23	24	25	27	29	30	33	36	41
D	-	-	-	-	24	25	27	29	30	33	35	36	39	42
D +	-	-	-	-	27	29	30	33	35	36	39	41	42	47
D/E	-	-	-	-	30	33	35	36	39	41	42	47	49	51
E -	-	-	-	-	35	36	39	41	42	47	49	51	57	61

Deze vier **hoofdkenmerken** zijn onderverdeeld in elf **gezichtspunten**. Een gezichtspunt kent weer **aspecten** waarvoor een 'schaal' bestaat die is uitgewerkt op **gradaties**. Op het gradatieniveau worden de scores per gezichtspunt bepaald.
Door alle aspecten van een gezichtspunt te waarderen komen we via een tabel tot een score voor dat gezichtspunt.



Om de waarde van de **verwachte bijdrage** *aan het totale bedrijfsresultaat te kunnen vaststellen, wordt de verwachte bijdrage geanalyseerd naar haar inhoudelijke effecten en de daarvoor benodigde invloed op anderen. De inhoudelijke kant wordt bij het gezichtspunt* **effect** *geanalyseerd en gewaardeerd naar* **resultaat van het werk** *en naar de* **kaders** *waarbinnen de verwachte bijdrage moet worden gerealiseerd. De invloed die nodig is om de bijdrage te realiseren, wordt door twee gezichtspunten vertegenwoordigd: Relationele en Positionele invloed.*

Het hoofdkenmerk verwachte bijdrage

De waarde van de verwachte bijdrage, bekeken in het licht van de te bereiken ondernemingsdoelen, vormt het vertrekpunt bij het vaststellen van de functiezwaarte met ORBA®.

We zoeken daarbij antwoord op de volgende vragen:

- Wat zijn de inhoudelijke effecten van de functie? Ofwel, wat is het beoogde resultaat en binnen welke kaders moet dit gerealiseerd worden?
- Welke relationele en/of positionele invloed moet uitgeoefend worden op anderen om die bijdrage te realiseren?

Het hoofdkenmerk functionele beslissingen

Om de verwachte bijdrage te kunnen realiseren, moeten functionarissen allerlei keuzes maken, vraagstukken waar de functionaris zich voor gesteld ziet bij het functioneel doen en laten. De ene keuze is eenvoudig (de enveloppen zijn op: bestel ik nieuwe?), de andere zeer complex (er is meer werk, neem ik nieuwe mensen aan?).

Bij de analyse van het pakket aan functionele beslissingen wordt gekeken naar de moeilijkheidsgraad van de problemen, aangeduid met een typering van de probleemsituatie en van de wijze van probleembehandeling. Ook de functionele ruimte die beschikbaar is voor het vinden van oplossingen, wordt in ogenschouw genomen.

Het hoofdkenmerk vereiste bekwaamheden

Wat zijn de vereiste bekwaamheden die nodig zijn om bij normale functie-uitoefening de verwachte bijdrage te kunnen leveren?

De voor functies relevante bekwaamheden liggen op het gebied van:

- de vereiste kennis om problemen op te lossen.
- de vaardigheden om op het vereiste niveau te kunnen communiceren.
- de motorische vaardigheden om de vereiste bewegingen te kunnen uitvoeren.

Het hoofdkenmerk werkgerelateerde bezwaren

Werkomstandigheden zijn soms zodanig dat ze bovenmatige inspanningen vereisen om verwachte bijdrage te kunnen leveren. Hinderlijk omgevingsgeluid, langdurig zitten of staan in dezelfde houding... het zijn bekende voorbeelden van werkgerelateerde bezwaren.

Bij de analyse wordt rekening gehouden met fysieke en psychische bezwaren, als ook met mogelijke persoonlijke risico's die aan het werk verbonden zijn.

ORBA®-referentiemateriaal

De ORBA®-methode wordt toegepast in een groot aantal organisaties. Dit leidt tot een continue stroom van informatie over functies zoals deze in de praktijk voorkomen. Door de jaren heen is het NORM-bestand (Nationaal ORBA® Referentie Materiaal) een dwarsdoorsnede van de meest voorkomende functies in organisaties geworden.

Het ORBA®-referentiemateriaal is een onmisbaar hulpmiddel om een consistente toepassing van ORBA® te bevorderen en functies te waarderen. Zowel over de inhoud van elke referentiefunctie als over het waarderingsresultaat bestaat consensus tussen AWVN en de werknemersorganisaties. Het ORBA®-referentiemateriaal is daarmee een richtinggevende norm.

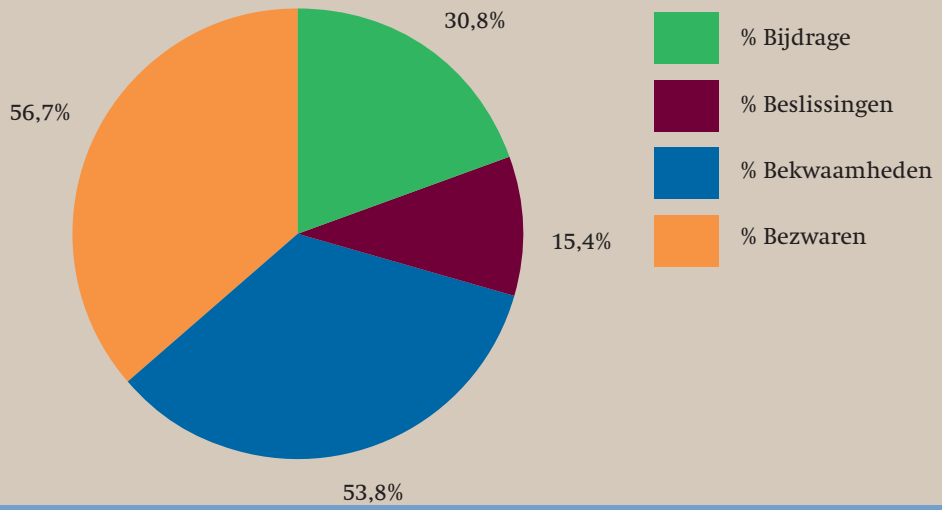
Diversiteit in disciplines

Het NORM-bestand kent in 2006 de volgende samenstelling:

Discipline	% aantal functies in NORM
Bedrijfsmanagement/-staf	4,6%
Primair proces: Industriële Productie	13,4%
Primair proces: Zakelijke Dienstverlening	11,7%
Kwaliteit	5,0%
Techniek	13,4%
Logistiek	10,0%
Commercie	10,0%
R&D/Technologie	4,2%
Financiën & Administratie	8,4%
Informatie & Communicatie Technologie	5,4%
Personeel & Organisatie	5,0%
Facilitair/Ondersteuning	5,0%
Secretariaat/Post/Archief	3,8%

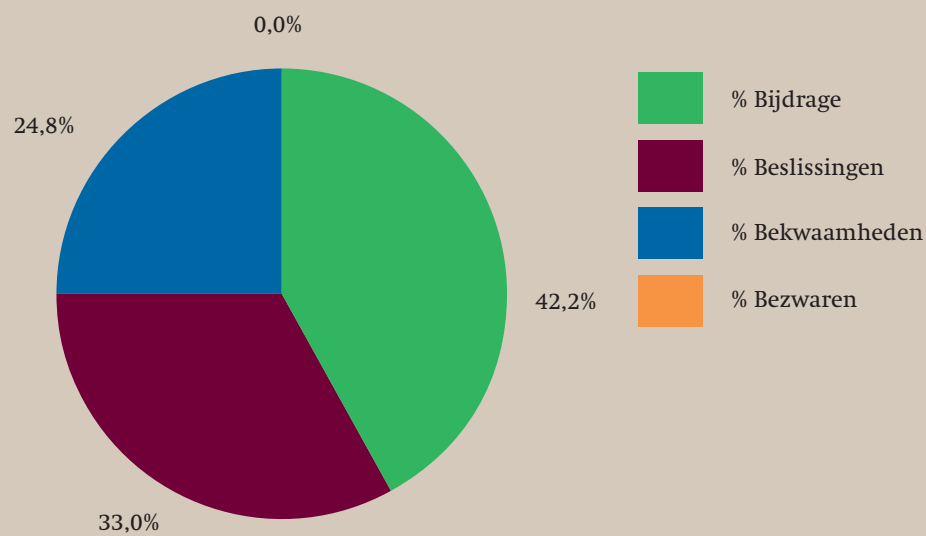
In de grafieken worden de relatieve bijdragen van de hoofdkenmerken voor de laagste en hoogste functie uit NORM weergegeven.

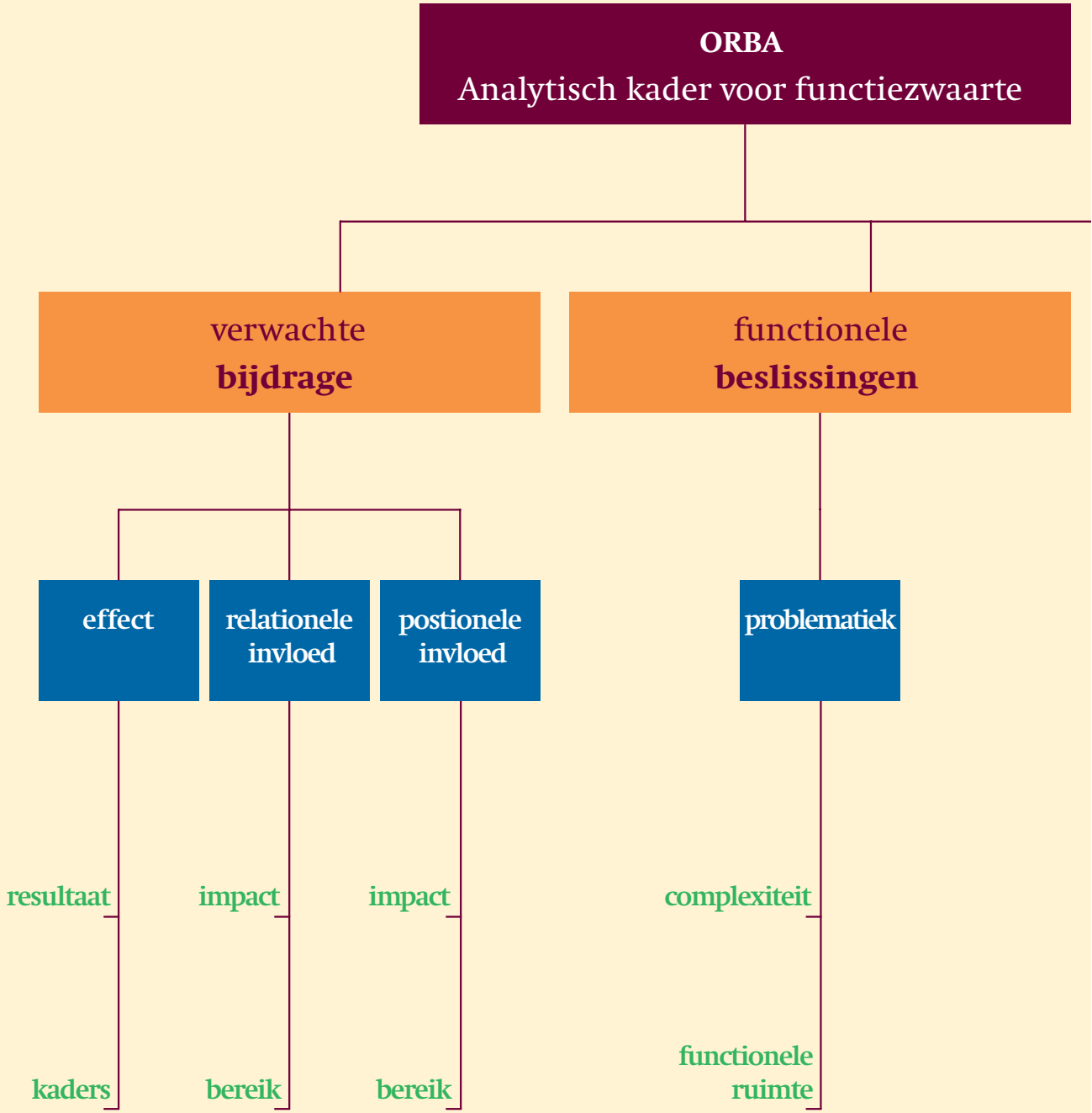
de laagste functie uit ORBA-**referentiemateriaal: inpakker**



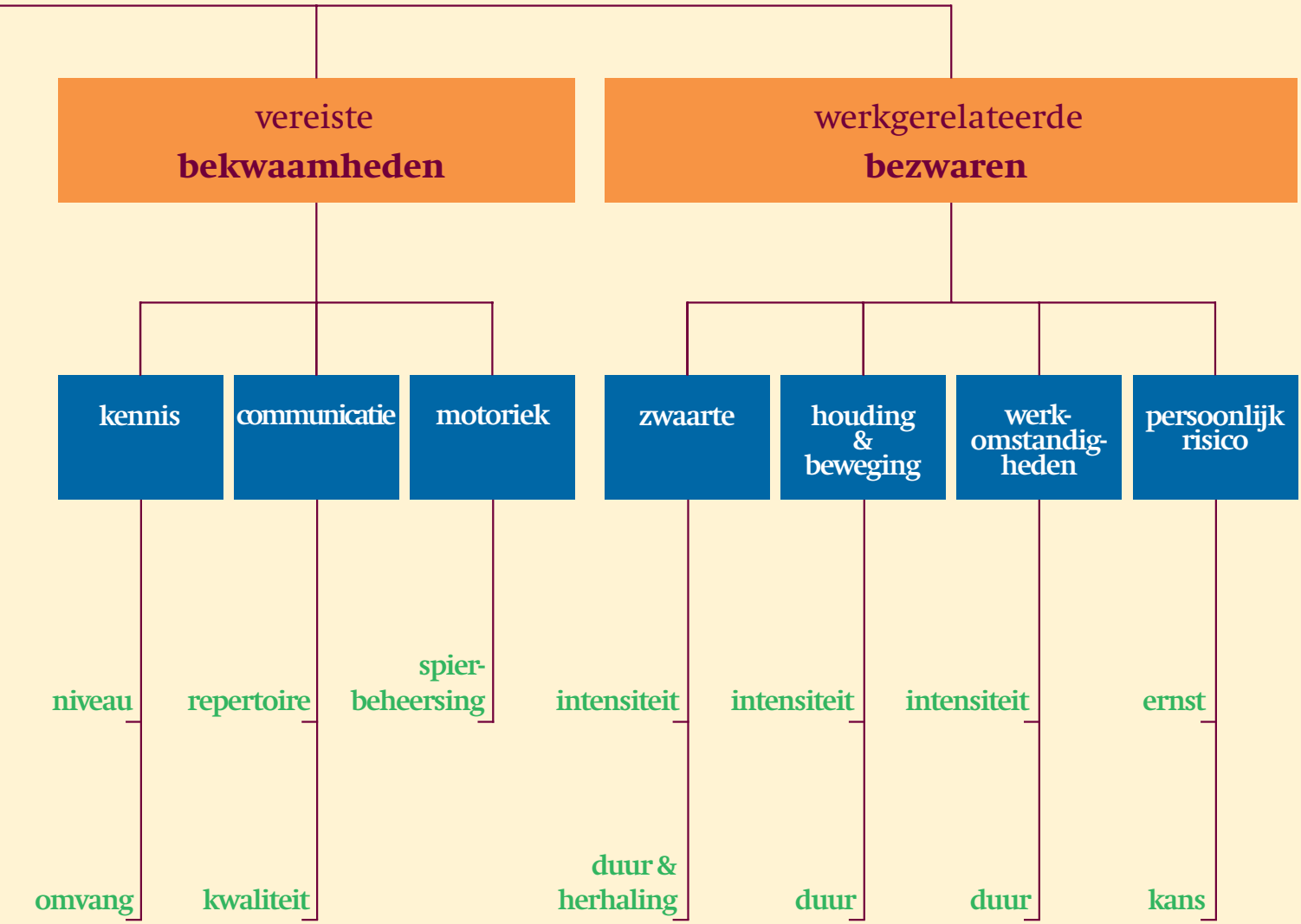
ORBA®. Actueel en representatief. Altijd.

de hoogste functie uit ORBA-**referentiemateriaal: Lid Raad van Bestuur**




ORBA
Analytisch kader voor functiezwaarte
verwachte
bijdrage
functionele
beslissingen
effect
relationele invloed
postionele invloed
problematiek
resultaat
impact
impact
complexiteit
kaders
bereik
bereik
functionele ruimte

ÖRBA


vereiste
bekwaamheden
werkgerelateerde
bezwaren
kennis
communicatie
motoriek
zwaarte
houding & beweging
werk-omstandig-heden
persoonlijk risico
niveau
omvang
repertoire
kwaliteit
spier-beheersing
intensiteit
duur & herhaling
intensiteit
duur
intensiteit
duur
ernst
kans

ORBA®: meer informatie?

Meer weten over de ORBA®-methode voor functiewaardering, de mogelijkheden van toepassing van het ORBA®-systeem/AWVN Performance Management in uw organisatie of andere diensten van AWVN: AWVN-werkgeverslijn, (023) 510 11 05, werkgeverslijn@awvn.nl.

Verschillen tussen functies verklaren?

Verschillen in beloning uitleggen?

Kortom: op zoek naar een objectieve methode voor de waardering van werk?

Met als uitgangspunt het gewenste bedrijfsresultaat en de bijdrage van de medewerker daar aan?

Maak kennis met ORBA: het instrument voor het onderzoeken, omschrijven en waarderen van functies.

AWVN
Leidsevaart 594
2014 HT Haarlem
Postbus 568
2003 RN Haarlem
AWVN-werkgeverslijn
(023) 510 11 05
E-mail werkgeverslijn@awvn.nl
Telefoon (023) 510 11 01
Fax (023) 510 11 00
Internet www.awvn.nl

Werkgeversvereniging AWVN verleent diensten rond: functiewaardering (ORBA), reorganisaties, arbeidsrecht, personeelswerk, branchesecretariaten, beloningssystemen, CAO's.
AWVN is partner van VNO-NCW.

ORBA is onderdeel van AWVN Performance Management