

## Het werk de maat genomen

ORBA: het eigen functiewaarderingsstelsel van AWWN

In de naoorlogse economie stond de geleide loonpolitiek centraal. Om de economie zo snel mogelijk op gang te krijgen lag het accent op loonmatiging, waarbij ondernemingen weinig vrijheid hadden om een eigen koers te varen op loongebied. Op basis van onderzoek naar de kosten van levensonderhoud garandeerde de regering in overleg met de Stichting van de Arbeid een minimumweekeinkomen. Systemen van werk- en gemeenteclassificatie waren daarbij behulpzaam. Aan de hand van kenmerken kregen werknemers punten toegekend op grond waarvan het loon werd bepaald. Bij werkclassificatie ging het er bijvoorbeeld om hoeveel punten verschil er moest zijn tussen een geschoolde, een geoefende en een ongeschoolde arbeider. Bij gemeenteclassificatie was de achterliggende gedachte dat arbeiders in de stad duurder leefden dan op het platteland.

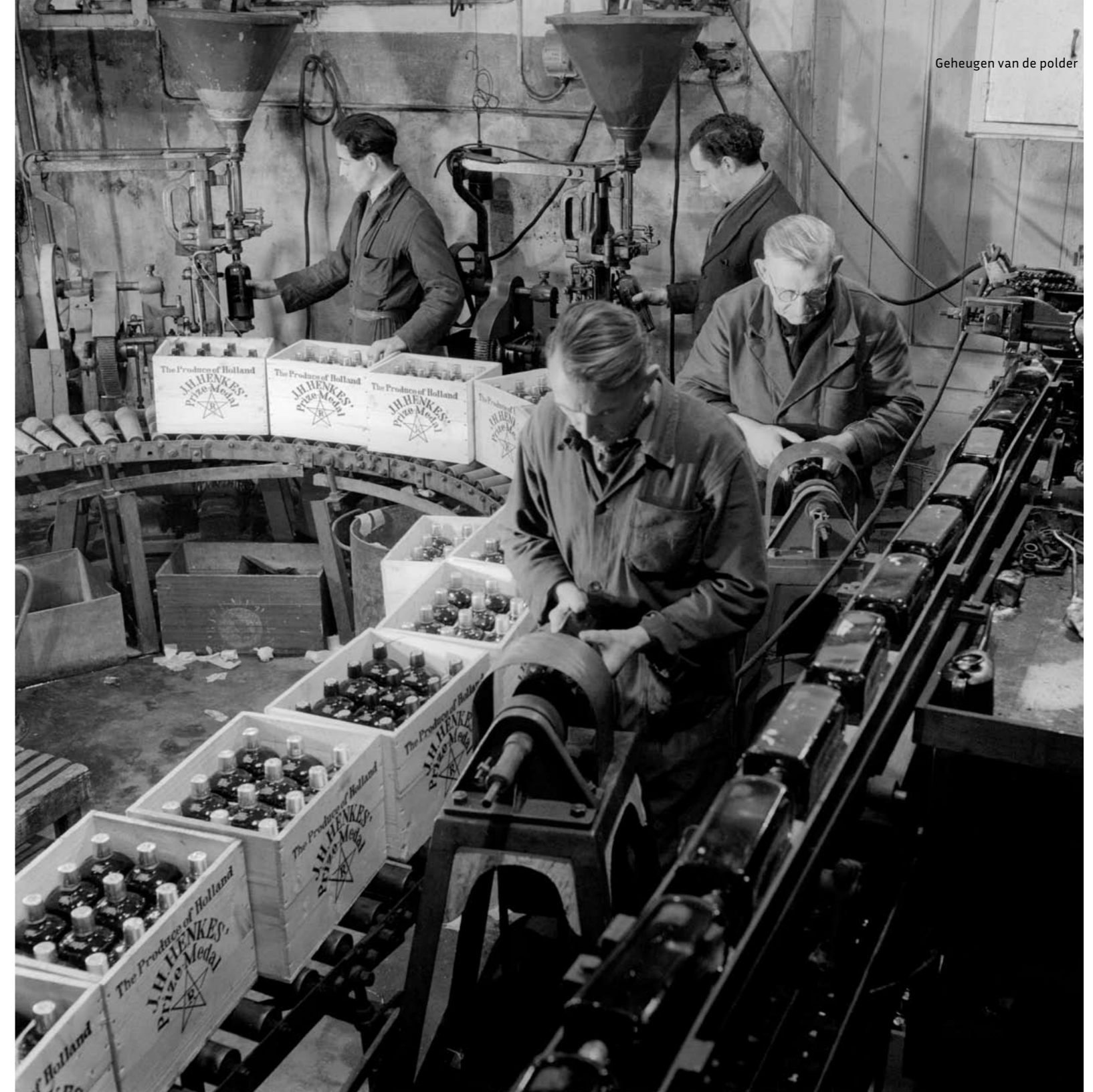
AWVN zag in een zeer vroeg stadium de mogelijkheden van een eigen systeem bij het bepalen van loonverhoudingen in bedrijven. In de jaren dertig had AWWN al gesignaleerd dat het grofmazige onderscheid tussen ongeschoold, geoefend en geschoold personeel niet lang houdbaar zou zijn. Het vage onderscheid tussen deze drie categorieën leidde tot niet uitlegbare loonverschillen en dus tot onrust binnen de bedrijven en tussen bedrijven onderling. Na de oorlog werd dit signaal opgepikt en besloten werkgevers, werknemers en overheid het stelsel te verfijnen. Toen het instrument van de werkclassificatie in 1947 zijn intrede deed, gaven AWWN-bedrijven op grote schaal gevolg aan de oproep om de classificatie aan het AWWN-bureau over te laten. Het gaf werkgevers gelegenheid om wat variatie aan te brengen in de lonen, omdat het verbod op loonsverhogingen niet van toepassing was op achtergebleven beroepen en beroepsgroepen. Hiermee werd op legale wijze de rigiditeit van de centrale loonpolitiek omzeild. Functiewaardering is ontstaan, aldus een oud AWWN-medewerker, '[...] omdat het de enige manier was om aan de rechtlijnigheid van de geleide loonpolitiek te ontsnappen; dat had een duidelijk belang en er was behoefte aan. AWWN nam het voortouw daarin, ook omdat de vakbeweging vond dat wij dat goed konden.'

De wortels van de werkclassificatie en functiewaardering lagen in het *scientific management* van het begin van de twintigste eeuw. *Scientific management* is een wetenschappelijk ontwerp-principe, gericht op het optimaliseren van de productiviteit. De 20ste eeuw kan worden gezien als het tijdvak waarin deze 'wetenschappelijke bedrijfsvoering' tot grote ontwikkeling kwam. Het ging terug op het gedachtegoed van de bedrijfsingenieur Frederick Taylor (1856-1915) die met tijdmeting en arbeidsanalyse de grondslag

legde voor nieuwe concepten van bedrijfsvoering. Maar het *taylorisme* was meer dan arbeidsanalyse en standaardisering van machines en gereedschappen. Daarnaast ging het om de planning van de productie door een aparte afdeling en controle op het productieproces door 'functionele voorlieden' die vooral het tempo en de discipline moesten bewaken. Taylor schiep de voorwaarden voor het *fordisme* zoals de lopende band van Henry Ford (1863-1947) werd genoemd en waarbij arbeid en arbeiders in hoge mate werden gedisciplineerd. Er werd van uitgegaan dat werknemers tot prestaties aangezet moesten worden via strikte discipline en materiële prikkels. In het verlengde van de zakelijke benadering van de 'wetenschappelijke bedrijfsvoering' stond de naoorlogse *human relations*-beweging: taakrotatie, taakverruiming, taakverrijking, autonome taakgroepen. Centraal in deze beweging stond de humanisering van de arbeid: werknemers moesten in een prettig klimaat kunnen functioneren en zich individueel gewaardeerd voelen.

'Meten is weten', was het uitgangspunt bij de functiewaarderings-systemen die AWWN in de loop der jaren heeft toegepast. De eerste was de Uitgebreide Genormaliseerde Methode (UGM), die uitging van een minutieuze beschrijving van feitelijke handelingen. Maar de Nederlandse economie veranderde, een meer vraaggerichte manier van werken rukte op. Dat leidde herhaaldelijk tot aanpassingen van functieclassificatiemethoden. Fundamenteel was de omslag van een beschrijvende naar een normatieve methode. Niet langer het feitelijk handelen werd leidraad voor de waardering, maar de bijdrage aan het bedrijfsresultaat. In 1979 verving AWWN UGM door een eigen functiewaarderingsstelsel ORBA – de naam was afgeleid van Organisatie Bureau AWWN. Een dynamisch systeem waarvan de resultaten voortdurend getoetst konden worden aan nieuwe inzichten en omstandigheden. Met ORBA werd AWWN marktleider: het systeem groeide uit tot de meest toegepaste functiewaarderings- en indelingsmethode. Nog steeds wordt het loon van 70 tot 80 procent van de Nederlandse werknemers gereguleerd door een of andere vorm van functiewaardering.

De opkomst van werkclassificatie en later van functiewaardering hebben ertoe bijgedragen dat het ledenbestand van AWWN groeide. Bedrijven die gebruik wilden maken van het AWWN-systeem moesten namelijk lid zijn van de werkgeversorganisatie. De garantie dat het een onafhankelijk systeem was, trok veel bedrijven over de streep om zich als lid aan te melden. Bovendien waren de leden ervan verzekerd dat ze geen last met vakbonden kregen omdat vakbonden het AWWN-systeem ondersteunden.



Geheugen van de polder

In de kern is functiewaardering een vorm van arbeidsanalyse waarbij taken en verantwoordelijkheden in functies minutieus worden beschreven. In geavanceerde systemen gebeurt dat aan de hand van een aantal 'gezichts-punten', bijvoorbeeld kennis, sociale

interactie, specifieke handelingsver-eisten. Daar horen ook bezwarende omstandigheden bij zoals werkomstan-digheden en persoonlijk risico. Aan de verschillende aspecten worden punten toegekend; het puntentotaal vormt de grondslag voor het salaris van de werk-

nemer. Op de foto (begin jaren vijftig) zijn werknemers van de jeneverfirma J.H. Henkes te Schiedam flessen aan het afvullen. Deze processen zijn tegenwoordig volledig geautomatiseerd. In *control rooms* houden *mechanisch operators* het proces in de gaten.