

BIJLAGE 2

BESCHRIJVING VAN DE ORBA-METHODE

In deze bijlage zijn de belangrijkste aspecten van de ORBA-methode opgenomen.

De ORBA-methode is een integraal toepasbare methode van analyse en functiewaardering, die voor alle functies in het bedrijfsleven, ongeacht het niveau of het vakgebied, kan worden gehanteerd.

Analytische systemen van functiewaardering beogen :

- door systematische omschrijving en analyse van functies
 - volgens een aantal nauwkeurig omschreven en afgebakende aspecten (gezichtspunten genoemd)
 - via een methode van puntenwaardering
- een verantwoorde rangorde van functies te verkrijgen.

Men gaat daarbij uit van de "zwaarte" van de eisen die aan de gemiddelde volwaardige functievervuller worden gesteld. De uitkomsten van deze systemen van functiewaardering zijn echter geen maatstaf voor de prestaties of voor de capaciteiten van de medewerkers in hun functies.

Als men een systematisch opgebouwde rangorde van functies wil verkrijgen dan horen alle aspecten in ogenschouw te worden genomen. Bovendien zullen deze naar belangrijkheid tegen elkaar moeten worden afgewogen. Dit is het principe van functiewaardering.

De omschreven functies worden geanalyseerd volgens een in de ORBA-methode vastgelegd aantal "gezichtspunten". Deze zijn zodanig gekozen, dat alle belangrijke aspecten die bij het vervullen van functies een rol (kunnen) spelen, aan de orde komen.

De gezichtspunten kunnen globaal worden onderscheiden in :

- gezichtspunten die betrekking hebben op "kennen/kunnen"-aspecten i.c. "niveau" van het werk, dat wil zeggen de eisen die aan de functievervuller moeten worden gesteld en
- gezichtspunten die te maken hebben met "bereidheid/ondergaan"-aspecten i.c. de bezwaren aan de arbeid verbonden, de zogenaamde "bezwarende omstandigheden".

De gezichtspunten worden gegroepeerd tot vijf "hoofdkenmerken" die vergelijkingen tussen functies qua opbouw (zgn. ORBA-profielen) mogelijk maken. De opbouw van deze "hoofdkenmerken" uit gezichtspunten is als volgt:

Hoofdkenmerk	Gezichtspunt	Afweegfactor	Aspect
Verantwoordelijkheid	Problematiek	6	Complexiteit Functionele ruimte
	Effect	4	Resultaat Invloed
Kenniss	Kenniss	5	Niveau
			Omvang
Sociale interactie	Leidinggeven	2	Aantal werknemers / aard van de aansturing
			Omstandigheden
	Uitdrukkings- vaardigheid	2	Materie
			Kwaliteit
	Contact	2	Beïnvloeding/Kwaliteit
			Functionele relatie
Specifieke handelingsvereisten	Bewegings- vaardigheid	2	Beheersing
			Bemoeilijkende factoren
	Oplettendheid	1	Intensiteit
			Duur
	Uitzonderlijke kenmerken	1	Aard
			Belang
Bezwarende omstandigheden	Lichamelijke inspanning / massa	1	Intensiteit
			Duur en herhaling
	Lichamelijke inspanning / houding	1	Intensiteit
			Duur
	Werkomstandig- heden	3	Intensiteit
			Duur
	Persoonlijk risico	1	Ernst van letsel
			Kans op letsel

Na de functie-analyse worden door de functie-analist voor elk van toepassing zijnde gezichtspunt "punten" toegekend. Het aantal punten hangt af van de mate waarin zo'n gezichtspunt wordt vereist, respectievelijk voorkomt in het kader van een juiste uitoefening van de functie. Het aantal punten wordt per gezichtspunt voor elke functie afzonderlijk bepaald. Naarmate meer kennis nodig is, de functionele ruimte groter is, het werk zwaarder, het gezag veelomvattender is, worden meer punten voor de desbetreffende gezichtspunten gegeven. Deze "waardering" heeft plaats met behulp van één of meer tabellen per gezichtspunt. Het is specialistisch werk. In een handleiding - de zgn. systeemsleutel - waarin de ORBA-methode is vastgelegd, zijn voorschriften voor het analyseren naar gezichtspunten en het waarderen in punten aangegeven. Om de eenheid bij deze waardering te bevorderen wordt tevens gebruik gemaakt van uitgebreid referentiemateriaal. Dit referentiemateriaal dient als hulpmiddel bij gradering met behulp van normstellende voorbeelden en ter bevordering van eenduidige interpretatie van schema's.

Sommige gezichtspunten zijn met het oog op de bepaling van de rangorde van een functie van groter belang dan andere. Daarom werden verhoudingen in belangrijkheid tussen de gezichtspunten onderling vastgesteld. Men gebruikt daartoe "afweegfactoren".

Deze afweegfactoren liggen in de methode vast en zijn niet afhankelijk van de aard van de in een onderzoek betrokken functies, de aard van de onderneming, etc. Zij zijn in het overzicht van de gezichtspunten opgenomen.

Het voor elke functie afzonderlijk toegekende aantal punten per gezichtspunt wordt nu vermenigvuldigd met de vaste afweegfactor voor dat gezichtspunt. Dit leidt tot "gewogen punten" voor elk gezichtspunt.

Optelling van de gewogen punten van de gezichtspunten geeft de totaalwaardering van die functie in punten: de ORBA-score. Dit puntentotaal is maatgevend voor de plaatsing van de functie in een rangorde-overzicht. Dit overzicht wordt gewoonlijk "functierangschikkinglijst" genoemd.

In deze lijst worden alle onderzochte functies in rangorde van de ORBA-scores van laag naar hoog weergegeven. Aldus is de relatieve "waarde" van elke functie ten opzichte van alle overige functies vastgelegd.

1. Hoofdkenmerk Verantwoordelijkheid

De bijdrage die een functie levert aan het realiseren van ondernemingsdoelstellingen, geschiedt vanuit een specifieke verantwoordelijkheid voor binnen de functie behorende activiteiten. Vanuit het hoofdkenmerk 'Verantwoordelijkheid' wordt geanalyseerd wat deze verantwoordelijkheden zijn. Verantwoordelijkheid wordt geanalyseerd aan de hand van de gezichtspunten Problematiek en Effect.

1a Problematiek.

Problematiek betreft het behandelen van in de functie voorkomende vragen, problemen en uitdagingen. Problematiek wordt beschouwd in relatie tot de mate waarin het functioneel denken en handelen binnen een functie gebonden is aan kaders. Het waarderen van de Problematiek gebeurt op basis van de aspecten Complexiteit en Functionele ruimte. Deze aspecten vertonen een sterke samenhang.

Vanuit *Complexiteit* wordt vastgesteld wat de aard en omvang van in een functie voorkomende vragen en problemen zijn. Daarbij gaat het met name om het vaststellen van de moeilijkheidsgraad van deze problemen en de wijze waarop hiervoor tijdens de functievervulling oplossingen moeten worden gevonden.

De *Functionele ruimte* bepaalt in hoeverre een medewerker in zijn denken en handelen door organisatorische kaders wordt beperkt, dan wel stimulerende invloeden daarvan ondervindt.

1b Effect.

Effect duidt op het resultaat van de bijdrage die een functie aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen levert. Een belangrijke factor bij het analyseren van dit effect is de mate waarin een functievervuller in staat is daadwerkelijk deze bijdrage te kunnen leveren. Het waarderen van Effect gebeurt op basis van de aspecten Resultaat en Invloed.

Resultaat heeft betrekking op de vereiste kwaliteit van acties en beslissingen en op de invloed van deze acties en beslissingen op de organisatie of onderdelen daarvan en op klanten en relaties. Ook de termijn waarop de gevolgen hiervan merkbaar zijn, is punt van analyse.

Het aspect *Invloed* betreft de organisatorische context ofwel functionele ruimte van een functie. De mate waarin er (beperkende) voorschriften bestaan, bepaalt de mate waarin vanuit een functie invloed uitgeoefend kan worden.

2. Hoofdkenmerk Kennis

Kennis is een essentiële voorwaarde voor het denken en doen van de medewerker in zijn functie. Kennis wordt hierbij opgevat als een dynamisch begrip. Kennis wordt niet alleen verkregen vanuit opleiding en vorming, maar ontwikkelt zich tevens tijdens en door het functioneel denken en handelen. Binnen het hoofdkenmerk Kennis gaat het om de samenhang tussen het beschikken over kennis en het (vermogen tot het) toepassen van kennis. Het gelijknamige gezichtspunt Kennis bepaalt dit hoofdkenmerk.

Bij het analyseren en waarderen van de vereiste mate van kennis wordt onderscheid gemaakt tussen de aspecten Niveau en Omvang.

Niveau betreft de mate en diepgang van de voor functie-uitoefening vereiste kennis.

Omvang verwijst naar het toepassingsgebied van de vereiste kennis en naar de mate waarin integratie van deze kennisgebieden is vereist.

3. Hoofdkenmerk Sociale interactie

Functies verschillen in de mate waarin communicatie binnen en buiten de organisatie noodzakelijk is voor het realiseren van ondernemingsdoeleinden. Het belang van de functionele sociale interactie wordt geanalyseerd aan de hand van de gezichtspunten Leiding Geven, Uitdrukkingsvaardigheid en Contact.

3a Leiding geven

Leiding geven betreft het direct of indirect aansturen van medewerkers binnen de organisatiestructuur. Resultaten bereikt men immers veeleer via beïnvloeding van anderen. Voor het waarderen van Leiding geven wordt gebruik gemaakt van de aspecten Aantal werknemers/aard van de aansturing en Omstandigheden.

Aantal werknemers /Aard van de aansturing betreft de aspecten: aan hoeveel personen geeft de functievervuller leiding en van welke vorm van leidinggeven is er sprake (direct, indirect, vaktechnisch, functioneel of ambtelijk)?

Het aspect *omstandigheden* betreft de situationele context waarbinnen het leiding geven plaatsvindt, met name op de factoren die dit bemoeilijken. Dit kunnen bijvoorbeeld zijn: geografische spreiding, ploegenarbeid of variaties in personeelsbezetting.

3b *Uitdrukkingsvaardigheid.*

Het gezichtspunt uitdrukkingsvaardigheid betreft alle voor de functie vereiste vormen van schriftelijke en mondelinge informatie-overdracht. Speciale aandacht wordt hierbij besteed aan de mate waarin eigen vormgeving van informatie vereist is.

Uitdrukkingsvaardigheid wordt geanalyseerd en gewaardeerd aan de hand van de aspecten *Materie* en *Kwaliteit*.

Het aspect *Materie* betreft zowel de inhoud van de informatie-overdracht als de vereiste vorm(en) van uitdrukken. De mate waarin beheersing van een vreemde taal is vereist, krijgt daarbij aparte aandacht.

Het aspect *Kwaliteit* betreft de mate waarin een functievervuller zelf actief vormgeeft aan de informatie-overdracht, de verhouding met de ontvangende partij en de beschikbare bedenktijd.

3c *Contact.*

Het gezichtspunt Contact betreft de mate waarin tijdens de communicatie afstemming van het eigen gedrag op dat van de andere partij is vereist. Het gaat hierbij om zaken als tact, inlevingsvermogen en een dienstverlenende houding. Analyse en waardering van Contact vindt plaats vanuit de aspecten *Beïnvloeding/kwaliteit* en *Functionele relatie*.

Beïnvloeding / kwaliteit: dit aspect richt zich op het aanvoelen van, respectievelijk het inspelen op verwachtingen van anderen.

Functionele relatie: centraal bij dit aspect staat de analyse van de relatie van de functievervuller met anderen in termen van (functioneel) belang. Dit belang wordt bepaald door de mate waarin de invalshoeken en doelen van diverse betrokkenen overeenkomstig of juist strijdig zijn en door de sfeer waarin zij werken.

4 **Hoofdkenmerk Specifieke handelingsvereisten.**

Dit hoofdkenmerk bestaat uit drie gezichtspunten, te weten *Bewegingsvaardigheid*, *Oplettendheid* en *Uitzonderlijke Kenmerken*. Deze gezichtspunten betreffen kenmerken die niet in elke functie voorkomen.

4a *Bewegingsvaardigheid.*

Het gezichtspunt *Bewegingsvaardigheid* is van toepassing indien voor een functie specifieke of speciale beheersing van bewegingen is vereist. Analyse en waardering vindt plaats vanuit twee aspecten : *Beheersing* en *Bemoeilijkende factoren*.

Het aspect *Beheersing* richt zich op de mate van nauwkeurigheid voor de uitvoering van meer of minder gecompliceerde handelingen.

Bemoeilijkende factoren betreffen de omstandigheden waaronder de bewegingen moeten worden uitgevoerd, die de handelingen in meer of mindere mate bemoeilijken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan krachtsuitoefening, snelheid van bewegen en snelheid van reageren.

4b *Oplettendheid.*

Oplettendheid, in de zin van een bepaalde mate van aandacht en concentratie, is vereist voor elk functioneel denken en handelen. Dit geldt in het bijzonder voor probleembehandeling (zie gezichtspunt Problematiek). Oplettendheid wordt via de ORBA-methode alleen gewaardeerd indien er sprake is van bijzondere eisen van aandacht of concentratie. De gradering van deze 'bovenmatige' oplettendheid vindt plaats aan de hand van de aspecten Intensiteit en Duur.

De vereiste mate van *intensiteit* van aandacht en concentratie wordt vastgesteld met behulp van vier onderling samenhangende factoren, te weten : aard van het aandachtsgebied, selectiviteit van waarneming, tempo van informatieverwerking en voorspelbaarheid van situaties.

Bij het aspect *Duur* spelen twee factoren een rol. De vereiste duur van de periode van oplettendheid en de frequentie waarin deze periodes in de functie voorkomen.

4c *Uitzonderlijke kenmerken.*

Voor een beperkt aantal functies dient de functievervuller over één of meer bijzondere eigenschappen te beschikken. In hoofdzaak gaat het hierbij om fysiologische vermogens of eigenschappen die niet door scholing of op een andere wijze te verwerven of te leren zijn en hoewel schaars, toch onmisbaar voor het uitoefenen van de functie zijn. Analyse en waardering vinden plaats vanuit twee aspecten : Aard en Belang.

Het begrip *Aard* heeft betrekking op kleuronderscheiding, smaak- en geuronderscheiding, geluidonderscheiding, tastzin, stemgeluid, fysiek uiterlijk en artistieke vormgeving.

Door middel van het aspect *Belang* wordt vastgesteld of de aard van het kenmerk onontbeerlijk is voor een (klein) deel van de functie, dan wel wezenlijk is voor de gehele functie.

5. Hoofdkenmerk Bezwarende Omstandigheden.

Dit hoofdkenmerk is bedoeld voor omstandigheden in functies, die fysisch en/of psychisch belastend zijn dan wel bepaalde gevaren voor de functievervuller met zich meebrengen. Bezwarende omstandigheden worden alleen gewaardeerd via de ORBA-methode indien zij bij de uitoefening van de functie een substantiële factor vormen. Bezwaren die verbonden zijn aan (verschillende vormen van) afwijkende werkuren en omstandigheden die de wettelijke normen (dreigen te) overschrijden, blijven hierbij buiten beschouwing.

Het hoofdkenmerk Bezwarende omstandigheden is het enige hoofdkenmerk van de ORBA-methode dat niet automatisch wordt gebruikt bij het waarderen van functies. Toepassing van dit hoofdkenmerk is facultatief en is gerelateerd aan de in een organisatie bestaande opvattingen over beloningsbeleid.

Binnen dit hoofdkenmerk worden vier gezichtspunten onderscheiden, te weten : Lichamelijke inspanning/massa, Lichamelijke inspanning/houding, Werkomstandigheden en Persoonlijk Risico.

5a Lichamelijke inspanning/massa.

Dit gezichtspunt betreft de lichamelijke inspanning die een functievervuller moet leveren om een bepaalde massa in de gewenste positie te brengen of te houden. Gradering vindt plaats met behulp van de aspecten Intensiteit en Duur en herhaling.

Het begrip *Intensiteit* heeft betrekking op de hoeveelheid te verrichten arbeid als combinatie van het massagewicht uitgedrukt in kilogrammen en de lastarm uitgedrukt in centimeters.

Het aspect *Duur en herhaling* heeft betrekking op de duur (tijd maal frequentie) van de te leveren lichamelijke inspanning en de tijdsduur waarbinnen de inspanning wordt herhaald.

5b Lichamelijke inspanning/houding

Dit gezichtspunt betreft de lichamelijke inspanning die is vereist om een bepaalde lichaamshouding te handhaven (statisch) of een bepaalde lichaamsbeweging uit te voeren (dynamisch). Dit gezichtspunt kent de aspecten Intensiteit en Duur.

Het aspect *Intensiteit* heeft betrekking op de mate van inspanning die nodig is om de houding te handhaven en/of de beweging uit te voeren.

Het aspect *Duur* heeft betrekking op de tijdsduur (tijd maal frequentie) van de fysieke belasting.

5c Werkomstandigheden.

Het gezichtspunt Werkomstandigheden richt zich op de hinder die een medewerker ondervindt als gevolg van fysische of psychische fenomenen. Aspecten voor de niveaubepaling zijn Intensiteit en Duur.

Het aspect *Intensiteit* heeft betrekking op de aard en waarneembaarheid van de afzonderlijke fenomenen, alsmede het aantal gelijktijdig optredende fenomenen.

Het aspect *Duur* heeft betrekking op de tijdsduur (tijd maal frequentie) van de hinder.

5d Persoonlijk risico.

Het gezichtspunt Persoonlijk Risico betreft de mate waarin de arbeidsgeschiktheid van een medewerker wordt bedreigd. Dit risico wordt gewogen via twee aspecten, te weten : Ernst van het letsel en Kans op letsel.

Ernst van het letsel heeft betrekking op de mate waarin opgelopen letsel gevolgen heeft voor de arbeidsgeschiktheid van de medewerker.

Kans op letsel heeft betrekking op de kans dat letsel kan worden opgelopen door het uitoefenen van de functie in relatie tot gehanteerde veiligheidsvoorschriften en - maatregelen.