



**ERRATUM**

**Commission paritaire de l'industrie des briques**

**CCT n° 151117/CO/114  
du 24/01/2019**

Correction dans les deux langues :

- A l'énumération de l'annexes, « Annexe 7 : Formulaire de renseignements contrôle des classifications de fonctions » doit être supprimé.

Correction du texte néerlandais :

- Dans l'annexe 2, le point 2.1., deuxième alinéa doit être corrigé comme suit : « ... De gezichtspunten hebben weer (overwegend twee) criteria van analyse en waardering, de aspecten (~~zie pagina 10~~). Elk gezichtspunt heeft een eigen waarderingstabel. ... ».

**Décision du**

**ERRATUM**

**Paritair Comité voor de steenbakkerij**

**CAO nr. 151117/CO/114  
van 24/01/2019**

Verbetering in beide talen :

- Bij de opsomming van de bijlagen moet « Bijlage 7 : Inlichtingenformulier controle van functieclassificaties » verwijderd worden.

Verbetering van de Nederlandstalige tekst :

- In bijlage 2 moet in punt 2.1. de tweede alinea als volgt verbeterd worden : « ... De gezichtspunten hebben weer (overwegend twee) criteria van analyse en waardering, de aspecten (~~zie pagina 10~~). Elk gezichtspunt heeft een eigen waarderingstabel. ... ».

**Beslissing van**

**09 -05- 2019**

## **BIJLAGE 2 - BESCHRIJVING VAN DE ORBA-METHODE (versie december 2018)**

### **1. INLEIDING**

#### **1.1. De ORBA®-methode voor functiewaardering**

De ORBA®-methode is een instrument voor het analyseren en waarderen van werk. De belangrijkste toepassing van het resultaat van analyse en waardering, is het onderbouwen van beloningsverhoudingen.

De ORBA-methode is een zelfstandig te gebruiken instrument. In dit model worden instrumenten in samenhang gebracht om:

- de verwachte bijdragen aan de ondernemingsresultaten op functieniveau vast te leggen
- de feitelijke bijdrage van medewerkers te managen naar de verwachte bijdrage
- de ontwikkeling van medewerkers te stimuleren naar een voor medewerker en onderneming passend niveau.

De ORBA®-methode is bedoeld voor het analyseren van verschillen tussen functies en het uitdrukken van deze verschillen in termen van relatieve zwaarte of niveau. De hieruit resulterende functierangorde wordt gebruikt voor het op consistente en rechtvaardige wijze onderbouwen van beloningsverhoudingen. De met behulp van het functieonderzoek verkregen en vastgelegde informatie over de organisatie en haar onderdelen, zoals functies, fungeert hierbij als input.

De ORBA'-methode voor functieonderzoek en -waardering bestaat uit drie delen, te weten:

- de beschrijving van de ORBA'-methode, waarin de uitgangspunten en criteria voor het analyseren en waarderen van functies zijn vastgelegd
- het ORBA"-referentiemateriaal, dat richtinggevende norm is bij het waarderen van functies en
- de ORBA'-richtlijnen en procedures, ook wel ORBA®-aanpak genoemd, die het proces van functieonderzoek en functiewaardering reguleren.

### **2. HET ANALYTISCH KADER BEHOREND BIJ DE ORBA-METHODE**

#### **2.1. Analyse van de functies**

De ORBA®-methode beschikt over een analytisch kader dat het mogelijk maakt functies in onderling vergelijkbare bestanddelen te analyseren en te waarderen. Dit analytisch kader heeft betrekking op kenmerken of aspecten van functies, die onderling vergelijkbaar zijn en die - in welke verhouding dan ook - in elke functie moeten en/of kunnen voorkomen. Kenmerk van dit analytisch kader is verder dat het in voldoende mate differentieert, dat wil zeggen ook daadwerkelijk datgene in functies onderscheidt, dat voor de bepaling van de relatieve zwaarte of het niveau van belang is. Een ander belangrijk kenmerk is dat het kader zo is opgebouwd dat het een inzichtelijke en acceptabele verklaring en uitleg van de totstandkoming van waarderingsuitkomsten mogelijk maakt.

Het analytisch kader van de ORBA®-methode bestaat uit vier hoofdkenmerken.

Deze hoofdkenmerken zijn onderverdeeld in elf gezichtspunten. De gezichtspunten hebben weer (overwegend twee) criteria van analyse en waardering, de aspecten [...] (Err. Besliss. 09.05.2019). Elk gezichtspunt heeft een eigen waarderingstabel.

Met behulp van de hoofdkenmerken, gezichtspunten, aspecten en tabellen wordt het mogelijk elke functie op een betrouwbare, consistente en uitlegbare wijze te analyseren en te waarderen.

## 2.2. Schematische weergave van het analytisch kader

Hoofdkenmerk	Gezichtspunten	Aspecten
Verwachte Bijdrage	Effect	Resultaat Kaders
	Relationele invloed	Impact Bereik
	Positionele invloed	Impact Bereik
Functionele Beslissingen	Problematiek	Complexiteit Functionele ruimte
Vereiste Bekwaamheden	Kennis	Niveau Omvang
	Communicatie	Repertoire Kwaliteit
	Motoriek	Spierbelasting
Werkgerelateerde Bezwaren	Zwaarte	Intensiteit Duur en herhaling
	Werkomstandigheden	Intensiteit Duur
	Houding Et Beweging	Intensiteit Duur
	Persoonlijk Risico	Ernst Kans

### 2.2.1. Het waarderen of graderen van functies

Het proces van waarderen of toekennen van waarden of niveaus aan functies wordt ook wel aangeduid met de term graderen. Dit graderen geschiedt aan de hand van graderingstabellen, die voor elk gezichtspunt beschikbaar zijn.

Een graderingstabel bestaat meestal uit een horizontale en een verticale as, die de beide aspecten van het gezichtspunt voorstellen.

Deze assen zijn onderverdeeld in een aantal stappen of ingangen, die van laag naar hoog de verschillende (gradering)niveaus van elk aspect weergeven. De hoofdingangen van elke tabel staan nader beschreven in de bijbehorende omschrijvingen.

Graderen van een functie houdt in dat per gezichtspunt, met behulp van de omschrijvingen van de gradaties per aspect en met gebruikmaking van referentiemateriaal, de juiste tabelingangen worden gekozen. De combinatie van een ingang via de horizontale en een ingang via de verticale as, leidt tot een bepaald aantal punten of graden. Uitzondering hierop vormt de tabel voor het gezichtspunt motoriek, die eendimensionaal is. Motoriek kent slechts één aspect.

De per gezichtspunt gevonden waarden worden overgenomen in een zogenaamde graderingstaat en vervolgens getotaliseerd per hoofdkenmerk en deze waarden worden als subtotaal in de graderingstaat opgenomen. Deze subtotalen representeren het waarderingsprofiel van de functie.

Nadat de functie op alle gezichtspunten is geanalyseerd en gegradeerd worden de subtotalen getotaliseerd tot de zogenaamde ORBA®-totaalscore.

Deze ORBA®-totaalscore representeert het niveau van de functie. De ORBA®-totaalscores van verschillende functies, geordend naar niveau, resulteren in een zogenaamde functierangschikkinglijst.

Deze functierangschikkinglijst representeert de in een organisatie vastgestelde functierangorde.

#### A. Het hoofdkenmerk: verwachte BIJDRAGE

Functies krijgen hun betekenis in het grotere geheel van de context waarin ze hun bestaansrecht hebben, door de bijdrage die ze aan dat grotere geheel geacht worden te leveren.

De waarde van de verwachte bijdrage, gezien tegen het licht van de te bereiken ondernemingsdoelen vormt het vertrekpunt bij het vaststellen van de functiezwarte met behulp van ORBA®.

Om de waarde te kunnen vaststellen wordt de *verwachte bijdrage* geanalyseerd naar de inhoudelijke effecten van de functie en de daarvoor benodigde invloed op anderen. De *inhoudelijke* kant wordt geanalyseerd en gewaardeerd bij het gezichtspunt *Effect*. De *invloed* die nodig is om de toegevoegde waarde te realiseren wordt door twee gezichtspunten vertegenwoordigd. Het gezichtspunt *Relationele invloed* beschouwt de invloed op anderen voor zover deze anderen niet formeel ondergeschikt zijn aan de medewerker die geacht wordt de invloed uit te oefenen. Het gezichtspunt *Positionele invloed* betreft de invloed op personen die wel formeel ondergeschikt zijn.

Voor de analyse van de inhoudelijke effecten van de functie wordt gekeken naar de aard en omvang van het te verwachten *resultaat* en naar de *kaders* waarbinnen de verwachte bijdrage moet worden gerealiseerd.

Praktisch elke medewerker in een organisatorisch verband moet anderen beïnvloeden, binnen of buiten de organisatie, om zijn verwachte bijdrage te realiseren. De maatstaven waarlangs de beïnvloeding tussen medewerkers, die relationele invloed wordt genoemd, wordt geanalyseerd en gewaardeerd, zijn de *impact op* het functioneel handelen van anderen en het *bereik* van de invloed, uitgedrukt in de mate waarin de belangen in de invloedsrelatie overeenstemmen.

Voor bepaalde functies geldt behalve de relationele invloed een bijzonder soort invloed die ontleend wordt aan de positie. Deze positionele invloed is gericht op de formele verantwoordelijkheid voor de bijdragen van anderen. De *impact* en het *bereik (aantal te beïnvloeden ondergeschikten)* worden dan ook geanalyseerd en gewaardeerd langs de lijnen van het toebedeelde hiërarchische, vaktechnische en/of functionele of ambtelijke gezag.

#### B. Het hoofdkenmerk functionele BESLISSINGEN

Om de verwachte bijdrage te kunnen realiseren, moeten medewerkers allerlei keuzes maken. De keuzes betreffen het behandelen van de voorkomende vragen, problemen en uitdagingen. Het gaat daarbij om alle vraagstukken op het vlak van functioneel denken en

handelen, van het meest eenvoudige tot het meest complexe, waar de medewerker zich voor gesteld ziet. Dit kenmerk van het functioneren wordt gewaardeerd via analyse van het pakket aan functionele beslissingen.

Om de functionele **problematiek** te kunnen waarderen, wordt gekeken naar de *complexiteit* van de zich voordoende problemen. De moeilijkheidsgraad van de problemen wordt daartoe aangeduid met een *typering* van de probleemsituatie en van de *wijze* van probleembehandeling.

De problematiek in een functie en ook de oplossing ervan zijn altijd ingebed in de context van de organisatie. Deze context geeft richting aan en stelt grenzen voor mogelijke oplossingen. Dit aspect van de problematiek komt tot zijn recht door analyse van de *functionele ruimte* (die beschikbaar is voor het vinden van oplossingen).

### C. Het hoofdkenmerk vereiste BEKWAAMHEDEN

Om de functionele beslissingen te kunnen nemen, de functionele problematiek te kunnen oplossen, het geheel van functioneel denken en handelen te laten leiden tot het realiseren van de verwachte toegevoegde waarde, moeten medewerkers over bekwaamheden beschikken. Het staat buiten discussie dat medewerkers die een zelfde functie vervullen, daarin zullen verschillen. Om deze reden gaat men bij functiewaardering altijd uit van 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.

Bij kennis gaat het om de verwevenheid van en samenhang tussen het beschikken over kennis en het vermogen tot toepassen ervan.

De analyse en waardering van kennis vindt plaats door:

- enerzijds het *niveau*, dat is de mate en de diepgang van de vereiste kennis, te beschouwen en
- anderzijds door de *omvang* van noodzakelijke kennis te beschouwen, afgemeten aan het toepassingsgebied ervan en de ermee verband houdende noodzaak tot integratie van verschillende kennisgebieden.

De vaardigheden op het gebied van communicatie omvatten zowel die van het zenden als die van het ontvangen van berichten. De verscheidenheid van het noodzakelijke *repertoire* vormt het ene aspect van analyse en waardering. Het andere aspect bestrijkt de functioneel noodzakelijke *kwaliteit* van de communicatie.

De derde categorie bekwaamheden betreft de eisen die gesteld worden aan de motoriek van het lichaam om de functioneel noodzakelijke bewegingen en krachten met de juiste *spierbeheersing* te kunnen uitvoeren.

#### D. Het hoofdkenmerk werkgerelateerde BEZWAREN

Het leveren van de verwachte bijdrage, het daartoe nemen van de functionele beslissingen en het daarvoor gebruiken van de vereiste bekwaamheden, gaan soms gepaard met bepaalde omstandigheden die als bezwarend kunnen worden aangemerkt.

Het werk brengt in bepaalde gevallen fysiek inspanningen met zich mee en/of vindt plaats in respectievelijk gaat gepaard met, omstandigheden die hinderlijk kunnen zijn. De noodzaak om de werkgerelateerde bezwaren te ondergaan, wordt via dit kenmerk gewaardeerd.

Bij het bepalen van de waarde van de bezwaren gaat het om bezwarende inspanning en hinder.

De bezwarende inspanning is fysiek van aard. De uit te oefenen krachten die in beschouwing worden genomen, hebben te maken met:

- de inspanning die nodig is om een voorwerp van een bepaalde zwaarte te tillen, te verplaatsen of in positie te houden
- de inspanning die nodig is om het eigen lichaam in een bepaalde houding te brengen en/of te houden en om het bepaalde bewegingen te laten uitvoeren.

Voor beide soorten van inspanning wordt de *intensiteit* en de netto *duur* bepaald om tot waardering te kunnen komen. Voor de krachtsuitoefening op een voorwerp anders dan het eigen lichaam, wordt tevens bezien of er sprake is van kortdurende cyclische *herhaling*.

De bezwarende hinder heeft fysieke en psychische oorzaken. De hinder op zich is mentaal van aard. De bedoelde hinder is steeds het gevolg van de werkomstandigheden waarin het werk moet plaats vinden. Een bijzonder soort hinder is die welke het gevolg is van het aanvaarden van mogelijke persoonlijke risico's die aan het werk verbonden zijn. Vanwege het bijzondere karakter van deze omstandigheid, bestaat hiervoor een apart gezichtspunt. Voor de hinder ten gevolge van (niet risicogebonden) omstandigheden wordt de *intensiteit* van die hinder en de *duur* ervan bepaald. Voor de hinder die voortkomt uit het aanvaarden van het risico wordt gekeken naar de *kans* en de *ernst* van het eventuele gevolg van het zich feitelijk voordoen ervan.

Om voor waardering in aanmerking te komen, dienen de bezwarende omstandigheden een substantiële factor te vormen bij de uitoefening van de functie. Bovendien dienen ze onlosmakelijk met het werk verbonden te zijn. De individuele beleving van een bezwaar is geen criterium voor het al of niet in aanmerking komen voor waardering ervan. De normering ter zake geschiedt in het technisch overleg tussen de systeemhouder en de vakorganisaties. De bezwaren die zijn verbonden aan het werken op abnormale uren, op onregelmatige tijden of gedurende een meer dan normaal aantal uren per week blijven hierbij buiten beschouwing. (Arbeidsrechtelijke) Regelgeving dien(t)(en) hierin te voorzien.

Ook werksituaties waarbij sprake is van bezwarende omstandigheden van een zodanige aard en omvang, dat daarmee wettelijke voorschriften en normen (o.a. Codex over het welzijn op het werk) (dreigen te) worden overschreden, worden principieel niet in de waardering betrokken. Dergelijke situaties zijn niet acceptabel en moeten ter kennis van de organisatie worden gebracht.