



ORBA[®], waardering voor werk

Het instrument voor het onderzoeken,
omschrijven en waarderen van functies



*Optimor heeft als missie het ondersteunen en begeleiden
van organisaties die streven naar een optimale inzetbaarheid
van hun medewerkers en waardering voor hun werk.*

Inhoudstafel

Optimor HRM Consultants: HR-dienstverlening op maat	2
Functieonderzoek: de kern van de geïntegreerde aanpak	4
De ORBA®-methode voor functiewaardering	6
Output, throughput, input	8
De opbouw van ORBA®	10
ORBA® in de praktijk	12
ORBA®, een kijkje onder de motorkap	14
• Het functieprofiel	16
• Het analysekader van ORBA®	17
• Het hoofdkenmerk verwachte bijdrage	19
• Het hoofdkenmerk functionele beslissingen	19
• Het hoofdkenmerk vereiste bekwaamheden	20
• Het hoofdkenmerk werkgerelateerde bezwaren	20
ORBA®-referentiemateriaal	22
Meer informatie	24

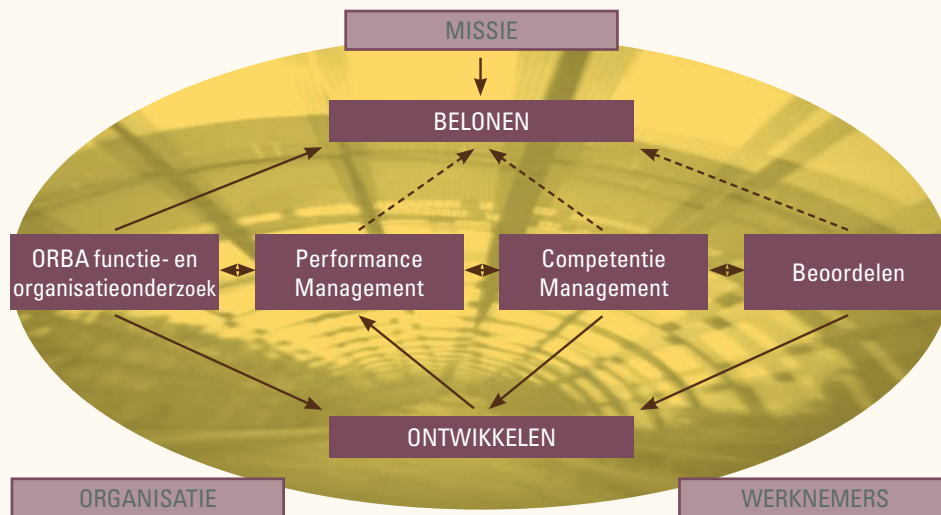
A woman with brown hair, wearing a light blue ribbed sweater and a thin gold chain necklace, is smiling while holding a grey mobile phone to her ear. She is sitting at a desk in an office environment. To her left is a large black computer monitor. In front of her is a black keyboard and a clear glass of water. The background shows a bright window with a view of a city skyline.

Optimor HRM Consultants : HR dienstverlening op maat

Optimor is sedert 1990 de licentiehouder van de gerenomeerde ORBA®-methode voor functiewaardering. Deze methode werd ontwikkeld door AWWN, een grote Nederlandse dienstverlenende organisatie. ORBA® is inmiddels uitgegroeid tot één van de meest toegepaste functiewaarderingssystemen in België. Recent is ORBA® vernieuwd: het is eenvoudiger, beter uitlegbaar en, in het licht van de geïntegreerde aanpak, nog beter in balans met de andere HR-instrumenten. Deze brochure biedt u meer informatie over waarderen van werk met behulp van het ORBA®-systeem.

Zowel de ORBA®-methode als de andere HR-producten kunnen door de Optimor-consultants worden afgestemd op de specifieke wensen en behoeften van de klant.

Ongeacht het type project, staat een doorgedreven kwaliteitsaanpak steeds centraal.



Heeft u nog geen kennis gemaakt met OPTIMOR?

Neem voor meer informatie contact op met een van onze medewerkers: 02 361 37 57,

of surf naar onze website www.optimor.be

A photograph of three business professionals standing against a white background. In the center is a man with dark hair, wearing a light blue button-down shirt, with his arms crossed. To his left is a man with short brown hair, wearing a green button-down shirt and dark trousers. To the right is a woman with dark hair, wearing a black blazer. All three are smiling at the camera.

**Functieonderzoek: de kern
van de geïntegreerde aanpak**

Optimor is een adviesbureau met een brede waaier aan HR-dienstverlening, en realiseert HR-projecten in tal van profit- en non-profitorganisaties, evenals op sectoraal niveau. Hierbij gaat de aandacht vooral naar HR-instrumenten als functiewaardering, salarisbeleid, competentie-analyse en prestatiebeoordeling. Met behulp van de ORBA®-methode wordt een functieclassificatie opgebouwd op maat van uw organisatie. Het resultaat van dit functie-onderzoek vormt een stevige basis om, volgens uw behoeften, bijkomende HR-instrumenten te ontwikkelen. Dankzij de geïntegreerde aanpak van Optimor kunnen deze instrumenten aan elkaar gekoppeld worden, en zo elkaar versterken. Op die manier krijgt u een professionele oplossing om uw medewerkers op motiverende, flexibele en beheersbare wijze te waarderen voor hun werk.

Salarisbeleid

Een modern salarisbeleid baseert zich op zaken als ervaring, prestatie, inzetbaarheid en/of competentie. Via het gebruik van diverse significante indicatoren analyseert Optimor de structuur van uw huidig salarisbeleid, en stelt nieuwe barema's op punt. Dit in lijn met de gewenste bedrijfsstrategie en rekening houdend met motivatie en ontwikkeling van het personeel.

Competentie-analyse

Competentieanalyse heeft als doel de vereiste functievaardigheden te bepalen, en dit in termen van kennis, bekwaamheden (vaardigheden) en gedrag. Optimor maakt de competentieprofielen op en kan deze aanvullen met generieke gedrags-competenties op basis van de missie, objectieven, en waarden eigen aan de onderzochte organisatie.

Prestatie- en competentie-beoordeling

De functie- en competentieprofielen vormen een ideale basis voor een gericht en motiverend beoordelingsstelsel. Optimor "vertaalt" de profielen naar eenduidige beoordelingscriteria, waarmee zowel prestaties als aanwezige competenties kunnen worden gemeten. Bovendien biedt Optimor een praktijkgerichte opleiding voor evaluatoren.

A close-up photograph of a male technician wearing safety glasses and a blue work shirt. He is focused on operating a green industrial machine, likely a coordinate measuring machine (CMM). The machine has a digital display showing '10.000' and '0.010'. The technician's hand is visible near the machine's controls. The background is slightly blurred, showing other industrial equipment.

De ORBA[®]-methode voor functiewaardering

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 de functies van de organisatie en hun relatieve zwaarte. Verschillen tussen functies en beloningen zijn hierdoor verklaarbaar en uitlegbaar.

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

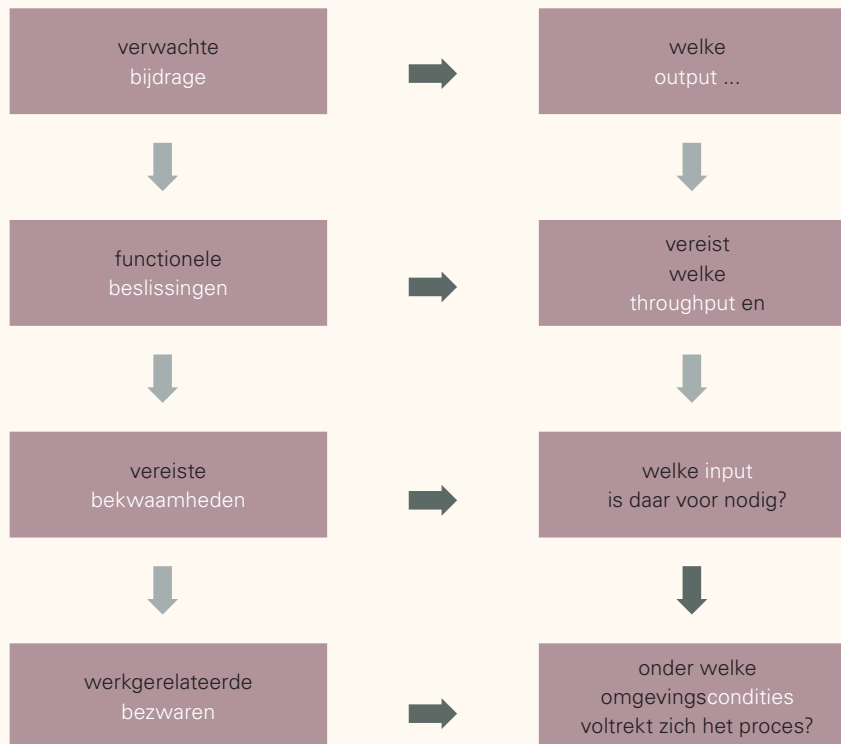
De functie-informatie wordt vastgelegd in een functieprofiel met duidelijke, bondige informatie over de bijdrage, functievereisten en verantwoordelijkheden. Ook zijn in dit profiel de bezwarende omstandigheden vastgelegd die de functie met zich meebrengt. Op grond daarvan krijgt een functie een bepaald aantal punten en wordt ze toegewezen aan een klasse.

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

Toepassing van de ORBA®-methode biedt:

- een betrouwbare en objectieve onderbouwing van beloningsverhoudingen en daarmee de mogelijkheid om beloning als management-instrument te gebruiken
- een hoog onderscheidend en verklarend vermogen en daarmee een optimale acceptatie van de uitkomsten door alle belanghebbenden
- een modern en eenvoudig te hantieren begrippenkader
- een actueel bestand van referentiemateriaal op bedrijfs- en sectoraal niveau.

Wat is het gewenste resultaat? Welke bijdrage hieraan wordt verwacht van elke medewerker? Hoe kunnen de prestaties en ontwikkeling van de medewerker naar de verwachte resultaatbijdrage gestimuleerd en gestuurd worden? Hoe 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?



Voordat functies daadwerkelijk een waardering krijgen, worden alle aspecten die voor een effectieve functie vervulling zijn vereist, breed en diepgaand geanalyseerd. Het gewenste bedrijfsresultaat (*de output*) is daarbij het uitgangspunt. Vervolgens kijken we welke *functionele beslissingen* (*de 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 zowel rekening gehouden met de omgevingscondities als met de omgevingscontext waarbinnen dit proces zich voltrekt.



Output ➡ Throughput ➡ Input

De opbouw van ORBA®

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

- *de ORBA®-aanpak, ofwel het specifieke proces van onderzoek en implementatie (zie p 10)*
- *het ORBA®-analysemodel, met daarin criteria voor analyse en waardering (zie p 17)*
- *het ORBA®-referentiemateriaal, voor toetsing en normering (zie p 22)*

Uiteraard voldoen deze onderdelen aan de door OPTIMOR gestelde kwaliteitseisen.

De ORBA®-aanpak

Ieder Optimor-functieonderzoek

bestaat uit vier fasen :

- de *oriëntatiefase* : wat vraagt de klant? Welk antwoord kan Optimor bieden?
- de *inrichtingsfase* : een goede voorbereiding is het halve werk.
- de *uitvoeringsfase* : aan de slag!
- de *invoeringsfase* : implementatie en evaluatie.

ORBA®-kwaliteitsborging

Optimor en de AWWN staan samen borg voor het op kwalitatief hoogstaande wijze doorvoeren van ORBA®-functieonderzoeken. In ieder project wordt de rol van de consultants en de klant duidelijk omschreven. Alle projectstappen, kwaliteitscontroles en afspraken worden met de opdrachtgever vastgelegd. Praten over HR projecten en functieclassificatie in het bijzonder betekent echter ook dat de werknemersorganisaties niet vergeten mogen worden. Met de voornaamste Belgische werknemersorganisaties werd er dan ook een 'protocol' ondertekend, met het oog op een vlot, eenvormig en open opzetten van ORBA® -functieonderzoeken.

Een transparante projectaanpak. Altijd inzichtelijk.

A photograph showing two women sitting at a desk in a computer lab. The woman on the left is wearing a black hijab and a black long-sleeved shirt, looking at a computer monitor. The woman on the right is wearing a bright pink long-sleeved shirt and is smiling while looking at the same monitor. They are both using keyboards and mice. In the background, there are other computer monitors and a printer.

De opbouw van ORBA®

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 voortdurende ontwikkeling van het personeel. Alles moet snel. Aan de doelmatigheid worden hoge eisen gesteld.

OPTIMOR adviseert een sterk op de organisatie gerichte, structurende aanpak, als vertrekpunt voor een set samenhangende, elkaar versterkende HR-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. 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.

OPTIMOR adviseert om 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 medewerkers 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 de mensen worden gesteld. De beloningsverhoudingen zijn evenwichtig.

OPTIMOR adviseert een aanpak waarbij het gehele proces – in nauwe samenwerking met het management en de medewerkers – wordt beschreven en functies worden (her)ontworpen. In aanvulling daarop adviseert men aandacht te besteden aan het definiëren van de functie-eisen en de invoering van een eenvoudig beoordelingssysteem om de ontwikkeling van de medewerkers verder te sturen.



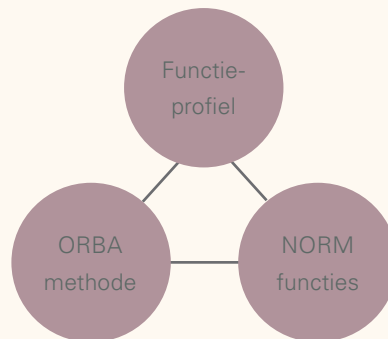
ORBA® in de praktijk



**ORBA[®], een kijkje onder de
motorkap**

Op de volgende pagina's gaan we iets dieper in op de werking van het ORBA®-systeem en zijn onderdelen.

Uw consultant kan u precies vertellen welke eigenschappen en voordelen van de geïntegreerde HR-aanpak van Optimor en ORBA® het karakter van uw organisatie resultaatgerichter kunnen maken.



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

Het functieprofiel

Het functieprofiel moet een goed beeld geven van de functie, zodat het niveau ervan via de verschillende invalshoeken van ORBA® bepaald kan worden.

De 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.

Het 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.

Het functieprofiel

De functie-inhoud wordt vastgelegd in een functieprofiel. Om deze functie vervolgens te kunnen waarderen, worden volgende elementen opgenomen in het profiel :

- de *bijdrage* van de functie
- de *positie* van de functie in de organisatie
- de *functievereisten*
- de *verantwoordelijkheden* in termen van resultaatsgebieden en de functionele activiteiten om deze resultaten te bereiken
- de werkgerelateerde *bezwaren*.

De functieprofielen worden opgesteld op basis van interviews met één of meerdere functiewoordvoerders en aan de hand van vragenlijsten. Dikwijls volgt, aansluitend op het interview, een rondgang in de onderneming en op de werkplek.

Deze functieprofielen dienen, met het oog op een maximale overeenkomst met de werkelijke functie-inhoud, te worden goedgekeurd door de betrokken functiewoordvoerder alsook door diens leidinggevende(n).

 Functieprofiel		Onderneming CASESTUDY
03.01.01	Onthaalbediende (m/v)	goedgekeurd
Bijdrage		
<u>Doel:</u> - Bijdragen tot een optimaal verloop van inkomende en uitgaande communicatiestromen en mee verzekeren van assistentie van de directie en de bedrijfsmedewerkers, door het voeren van een efficiënt onthaal en het instaan voor een interne administratieve en logistieke dienstverlening. <u>Resultaatsgebieden:</u> - Efficiënt verzamelen, controleren en verwerken van alle inkomende en uitgaande communicatiestromen. - Uitvoeren van praktische administratieve taken. - Uitvoeren van praktische logistieke taken.		
Context		
<u>Afdeling:</u> Administratie. <u>Specifieke informatie:</u> De onthaalbediende werkt met een telefooncentrale met +/- 15 lijnen. Verscheidene diensten doen (in tijden van overdruk) een beroep op de onthaalbediende voor bijvoorbeeld het sorteren van documenten, versturen van faxen, opzoeken van informatie op het internet, ... <u>Rapporteert aan:</u> Direct: Administratief en commercieel directeur. Indirect: Directieassistent. <u>Geeft leiding aan:</u> /		
Functievereisten		
<u>Kennis:</u> - MS office. <u>Technische vaardigheden:</u> - Kunnen bedienen van een PC en kantoorapparatuur. Werken met telefooncentrale en antwoordapparaat. <u>Communicatievaardigheden:</u> - Informatie uitwisselen en overleg plegen met de directie over bijzonderheden inzake de werkzaamheden. Informatie uitwisselen en overleg plegen met de directieassistent over de uit te voeren administratieve en logistieke taken. Informatie uitwisselen met alle interne medewerkers. Beantwoorden van telefoons op vriendelijke en zakelijke wijze. Verstrekken van basisinformatie aan interne en externe contacten. Ontvangen van bezoekers. Informatie uitwisselen met externe klanten en leveranciers. Telefoongesprekken beantwoorden of bezoekers te woord staan in het Frans of Engels. - Opstellen van e-mails. Af en toe schrijven van standaard brieven. Registeren van de uitgevoerde werkzaamheden op lijsten en in het PC-systeem.		

Het analysekader van ORBA®

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

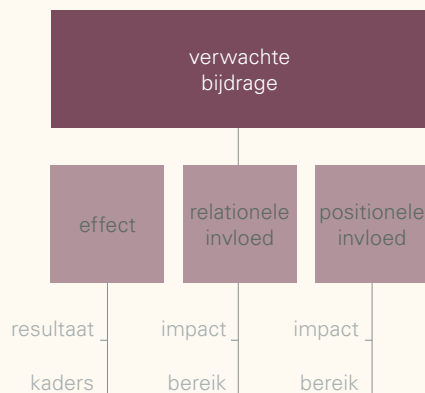
- De *verwachte bijdrage*: de output, het beoogde resultaat, is het vertrekpunt in het analytisch kader
- Wat is de aard van de *functionele beslissingen* die medewerkers moeten nemen om de verwachte bijdrage te kunnen leveren?
- Welke *bekwaamheden* zijn vereist om die bijdragen via het nemen van beslissingen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

Tabel voor het gezichtspunt COMMUNICATIE

Aspect KWALITEIT	Aspect KWALITEIT									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	0,5	0,5	0,5	1	2,5	3,5	5,5	6,5	7,5	9
A+	0,5	0,5	1	2,5	3,5	5,5	6,5	7,5	9	10
AB	0,5	1	2,5	3,5	5,5	6,5	7,5	9	10	11,5
B	1	2,5	3,5	5,5	6,5	7,5	9	10	11,5	13
B+	2,5	3,5	5,5	6,5	7,5	9	10	11,5	13	14
BC	3,5	5,5	6,5	7,5	9	10	11,5	13	14	15
C	5,5	6,5	7,5	9	10	11,5	13	14	15	16
C+	6,5	7,5	9	10	11,5	13	14	15	16	17
D	7,5	9	10	11,5	13	14	15	16	17	19
D+	-	-	-	-	15	16	19	20	21	21
DE	-	-	-	-	19	20	21	23	24	24
E	-	-	-	-	21	23	24	25	27	27
E+	-	-	-	-	24	25	27	29	30	30
F	-	-	-	-	27	29	30	33	35	35
F+	-	-	-	-	30	33	35	36	39	39
G	-	-	-	-	35	36	39	41	42	42
G+	-	-	-	-	39	41	42	47	49	49

De hoofdkenmerken, gezichtspunten en aspecten weer-spiegelen maatschappelijk gevormde en breed geaccepteer-de normen en waarden over het waarderen van werk.

Deze vier hoofdkenmerken zijn onderverdeeld in elf gezichts-punten. Een gezichtspunt kent weer aspecten waarvoor een 'schaal' bestaat die is uitgewerkt op gradaties. Op het grada-tieniveau 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 gezichts-punten vertegenwoordigd: Relationale 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 medewerkers allerlei keuzes maken, vraagstukken waar de medewerker 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 aanmerking 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 een negatief effect hebben op het leveren van de verwachte bijdrage. Hinderlijk omgevingsgeluid, langdurig zitten of staan in dezelfde houding... het zijn bekende voorbeelden van werkgerelateerde bezwaren.

Bezwarende hinder heeft fysieke en psychische oorzaken. Bij de analyse van de bezwaren wordt hier rekening mee gehouden, 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 en sectoren. Dit leidt tot een continue stroom van informatie over functies zoals deze in de praktijk voorkomen. Door de jaren heen heeft AWWN het NORM-bestand (Nationaal ORBA[®] Referentie Materiaal) opgebouwd, dat een dwarsdoorsnede vormt van de meest voorkomende functies in organisaties.

Het ORBA[®]-referentiemateriaal is een onmisbaar hulpmiddel om een consistente toepassing van ORBA[®] te bevorderen en functies te waarderen.

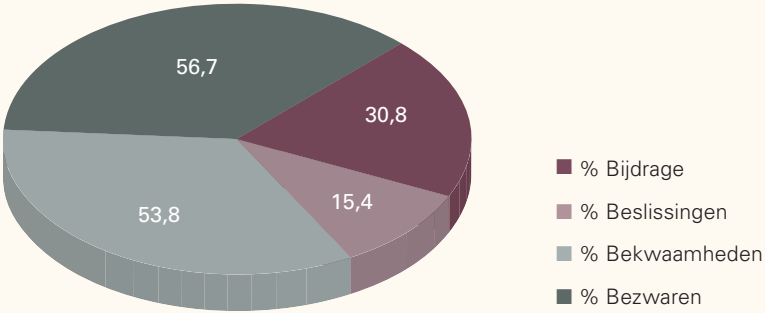
Zowel over de inhoud van elke referentiefunctie als over het waarderingsresultaat bestaat consensus tussen ORBA[®] en de werknemersorganisaties. Het ORBA[®]-referentiemateriaal is daarmee een richtinggevende norm bij het waarderen.

Diversiteit in disciplines

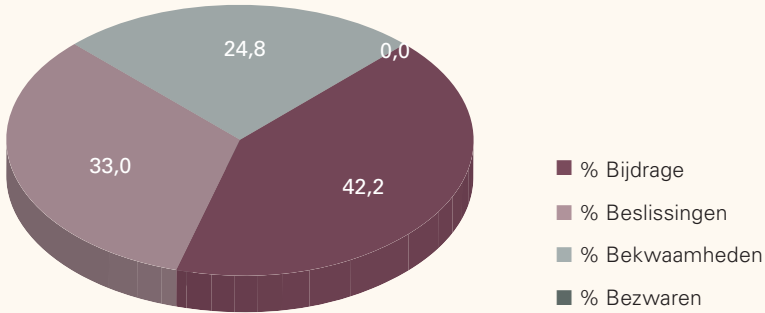
Het NORM-bestand kent
volgende samenstelling :

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%
Verkoop	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%

De laagste functie uit het ORBA-referentiemateriaal: **Inpakker**



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



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

ORBA®. Actueel en representatief. Altijd.

Verschillen tussen functies verklaren?
Verschillen in beloning uitleggen?

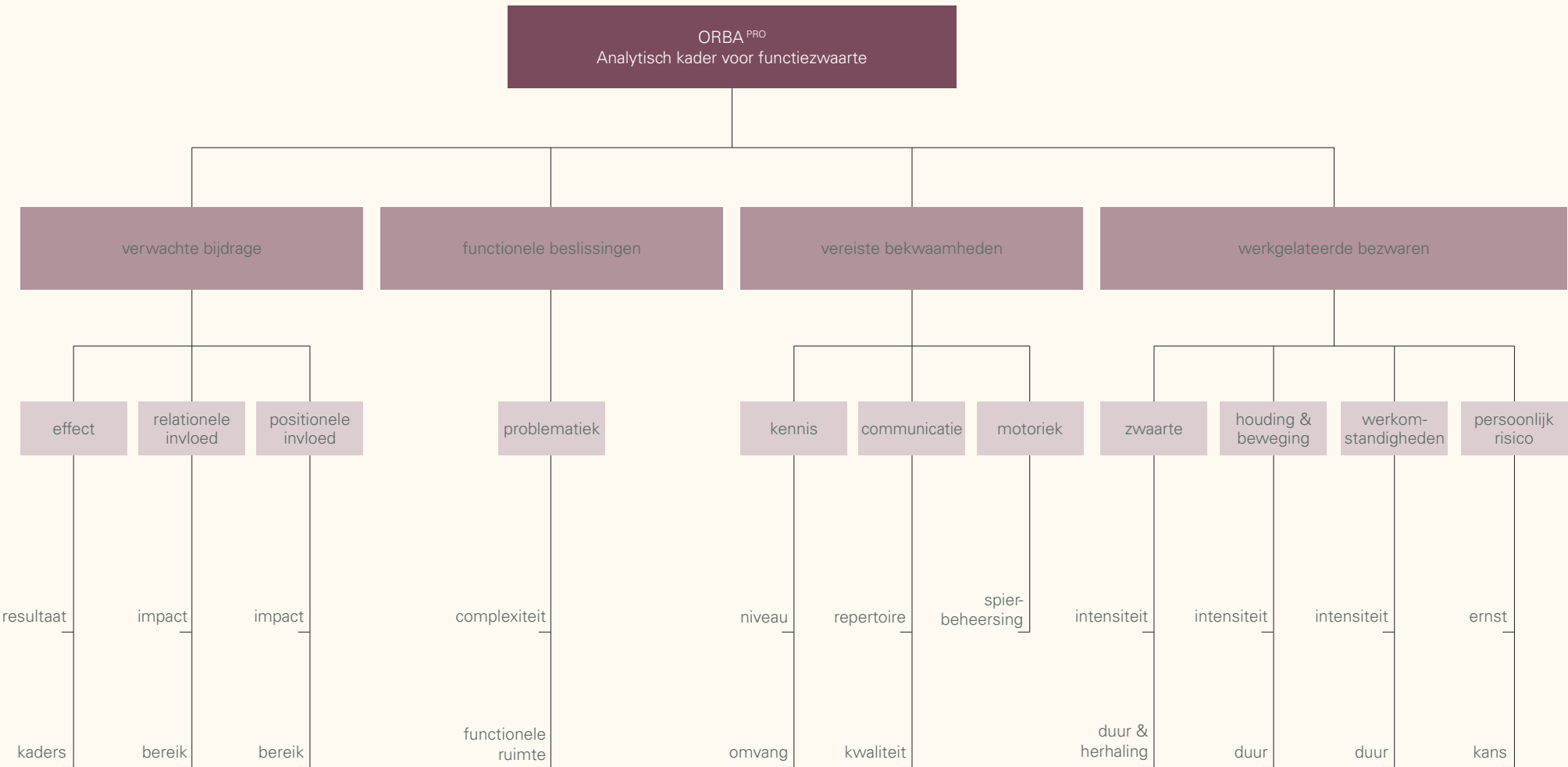
Kortom: op zoek naar een objectieve methode voor de waardering van werk?
Met als uitgangspunt het gewenste bedrijfsresultaat en
de bijdrage van de medewerker?

Maak kennis met Optimor en haar geïntegreerde aanpak.

Optimor verleent diensten rond:
functiewaardering, competentiebeheer, salarisbeleid,
inzetbaarheid en evaluatie.



Het analysekader van ORBA®



ORBA® is een geregistreerd merk en eigendom van AWWN

© oktober 2006 AWWN
Het auteursrecht op deze uitgave berust bij AWWN. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook en evenmin worden opgeslagen in een databank met als doel een terugzoekmogelijkheid te verschaffen aan derden, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van AWWN.

Optimor heeft aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg besteed. Optimor, noch AWWN aanvaarden echter geen enkele aansprakelijkheid voor schade die voortvloeit uit eventuele fouten of onjuistheden in deze uitgave. Ook kunnen aan de inhoud van deze uitgave geen rechten worden ontleend.



Meer informatie

Meer weten over de ORBA[®]-methode
voor functiewaardering,
de mogelijke toepassingen van
het ORBA[®]-systeem in uw organisatie
of over andere diensten van
OPTIMOR HRM Consultants?

Bergensesteenweg 709 A 1600 Sint-Pieters-Leeuw
Tel.: 02 361 37 57 • E-mail: info@optimor.be • Website: www.optimor.be