

Handboek arbeidsanalyse en herontwerp van werkprocessen

Onderdeel van de UM/UWV-methode Inclusief herontwerp van werkprocessen



Inhoudsopgave

■	Voorwoord	3
■	Inleiding	5
■	Aanleiding en achtergrond	8
■	UM/UWV-methode Inclusief herontwerp van werkprocessen	12
■	Handleiding voor de arbeidsanalyse en het herontwerp van werkprocessen	20
■	Literatuuroverzicht	33
■	Bijlagen	
	1 Kenmerken van methodes voor arbeidsparticipatie in reguliere bedrijven	35
	2 Legenda van de symbolen in flowcharts	37
	3 Rapportageformat	38
	4 Logboek	46

Drs. G.M.C. van Ruitenbeek

Drs. M.J.G.P. Mulder

Prof. Dr. F.R.H. Zijlstra

Prof. Dr. F.J.N. Nijhuis

Arbeids- en Organisatie Psychologie, Universiteit Maastricht

Voorwoord

Dit vijfde onderzoekscahier in de reeks Professionalisering Arbeidsdeskundig Handelen (PAH) is weer een belangrijke bouwsteen voor de *shared body of knowledge* van arbeidsdeskundigen. Het bestuur van het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC) brengt de resultaten van dit onderzoek dan ook graag onder uw aandacht. Met de ambitie om iedereen werk naar vermogen te bieden, groeit ook de behoefte bij arbeidsdeskundigen naar meer kennis en instrumenten voor het methodisch analyseren van werkprocessen en het herontwerpen van die werkprocessen in functies passend bij de arbeidsmogelijkheden.

Het AKC is er voor, door en van arbeidsdeskundigen. Het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum heeft de opdracht om de kennisontwikkeling van de beroepsgroep aan te jagen, innovatief denken over de inrichting van arbeid te stimuleren en het eigen handelen verder te professionaliseren. Arbeidsdeskundigen bouwen samen met de wetenschap aan een gedeeld kennisreservoir voor beroepsuitoefening. Dit cahier is hier weer een mooi bewijs van. Met de resultaten feliciteren wij wetenschappers en arbeidsdeskundigen.

Dit nieuwe AKC-onderzoekscahier belicht een belangrijk aspect van het arbeidsdeskundig handelen. Het handboek voor de analyse van werkprocessen biedt namelijk een uitdagend perspectief: het helpt arbeidsorganisaties hun werkprocessen en de arbeidsbelasting aan te passen aan de specifieke belastbaarheid van mensen met beperkingen.

Binnen het AKC-onderzoeksprogramma Professionalisering Arbeidsdeskundig Handelen gaat in de periode 2011-2012 een vervolg op dit onderzoek van start, met een pilot gericht op de training van arbeidsdeskundigen in deze methodiek. Samen met het UWV werken we aan een opzet die na deze training kan leiden tot een daadwerkelijke toepassing van de methodiek, waarin binnen bedrijven nieuwe functies worden gecreëerd voor mensen met beperkingen.

*Mr. M. Klompé, voorzitter bestuur AKC
Nijkerk, 2011*

Dit handboek is bedoeld als hulpmiddel bij de opleiding en training van arbeidsdeskundigen. Het beschrijft de achtergrond van de trainingsmodule en is gebaseerd op de analysemethode die is ontwikkeld door het UWV en de Universiteit Maastricht (UM). Deze analysemethode richt zich op werkprocessen in plaats van functies. Dat is voor de meeste arbeidsdeskundigen een andere manier van analyseren dan ze gewend zijn.

Dit AKC-onderzoekscapitaal vormt de weerslag van een groot aantal denkprocessen, waar door veel mensen aan is bijgedragen. Wat is begonnen met een klein initiatief heeft geleid tot een samenwerking tussen het UWV en de Universiteit Maastricht en tot de ontwikkeling van een methodiek voor Inclusief herontwerp van werkprocessen (IHW).

Aan dit handboek zijn enkele rapporten voorafgegaan. Hierin zijn voortdurend kleine stapjes gezet, die weer hebben geleid tot een volgende stap in het denkproces. Aan de basis stond een rapport van Alicia Walkowiak en anderen (2009), met een eerste vingeroefening om tot 'elementaire taken' te komen. Een hoofdstuk in het kader van het project Sociaal-Medische Beoordelingen bij Arbeid (SMBA) van Zijlstra (2009) en een bijdrage aan de International Labor Organization (ILO, Mulders & Zijlstra, 2009) leverden een belangrijk deel van de theoretische achtergrond. Deze ideeën zijn gebruikt tijdens de training van arbeidsdeskundigen ten behoeve van het project 'Wajong voucher'. Ook Jan Wijnker (2010) heeft met zijn kennis en ervaring van functieanalyse bijgedragen aan de verdere uitwerking van het analyseprotocol, in het kader van het Slotervaart-project dat wordt uitgevoerd door het UWV en de UM. Kennis van de Wajongpopulatie is hierbij onontbeerlijk en werd geleverd door het UWV Kenniscentrum. De volledige methodiek is beschreven in Mulders e.a., *Inclusieve Organisaties* (in press).

Dit handboek had niet tot stand kunnen komen zonder de inzet van velen. Een aantal willen we hiervoor in het bijzonder bedanken. Allereerst de arbeidsdeskundigen die deel hebben genomen aan de expertmeetings die zijn gehouden voorafgaand aan de experimenten. Een aantal arbeidsdeskundigen heeft een pilot uitgevoerd of in ieder geval een poging hiertoe gedaan. Hellen Snoek, Claudia van Daal, Hester Blom, René Lelie en Twan Kersten, dank jullie wel voor jullie inzet en betrokkenheid. Jan Wijnker en Henny Mulders willen wij bedanken voor de input die ze hebben geleverd vanuit de ervaringen die met de methodiek zijn opgedaan in het Slotervaartziekenhuis. De leden van de begeleidingscommissie willen we bedanken voor het meedenken en de voortgangsbewaking gedurende dit project: Sylvia IJzerraad, Wil van Gelderen en Jos de Bondt. En tot slot bedanken we Tjeerd Hulsman van het Arbeidskundig Kennis Centrum, die het mogelijk heeft gemaakt om met arbeidsdeskundigen samen te werken aan dit project.

Prof. Dr. F.R.H. Zijlstra

Arbeids- en Organisatie Psychologie, Universiteit Maastricht, 2011

Inleiding

Voor u ligt het handboek voor de toepassing van de methodiek voor arbeidsanalyse en herontwerp van werkprocessen ten behoeve van duurzame arbeidsparticipatie van werknemers met beperkingen. De methodiek is ontwikkeld door de Universiteit Maastricht in samenwerking met het UWV. In opdracht van het AKC is een handboek voor arbeidsdeskundigen opgesteld. Dit handboek vormt de basis voor een training die arbeidsdeskundigen kunnen volgen om de methodiek in de praktijk uit te kunnen voeren. Het handboek is gericht op arbeidsanalyse en herontwerp, een deelproces van de UM/UWV-methode Inclusief herontwerp van werkprocessen (IHW). De volledige methode bestaat naast het proces van arbeidsanalyse en herontwerp uit het proces van werving en selectie, het proces van *matching* en het proces van plaatsing en begeleiding. Uitgangspunt is dat er structurele banen voor mensen met beperkingen worden gecreëerd, zonder de organisatie in disbalans te brengen. Het is juist de bedoeling de organisatie te ondersteunen om beter gebruik te kunnen maken van de aanwezige expertise.

Ontwikkeling handboek

In opdracht van het AKC hebben we – specifiek voor arbeidsdeskundigen – een handboek en een trainingsmodule ontwikkeld, zodat arbeidsdeskundigen de analysemethodiek kunnen toepassen. Hieraan heeft een onderzoeksproject ten grondslag gelegen, dat in hoofdlijnen heeft bestaan uit een literatuurstudie, een inventarisatie van reeds bestaande methodieken voor het creëren van functies voor mensen met beperkingen in reguliere bedrijven, expertmeetings, het uitwerken van een concept-handboek en -training, een pilot met trainingen, een pilotanalyse door arbeidsdeskundigen in de praktijk en een evaluatie van alle projectonderdelen.

Expertmeetings

Op grond van de inventarisatie van reeds bestaande methodieken voor het creëren van functies voor mensen met beperkingen in reguliere bedrijven zijn de kenmerken van de verschillende methoden in kaart gebracht. Deze methoden zijn daarna getoetst op overeenkomsten en verschillen en op hun toepasbaarheid. Vervolgens zijn in juni 2010 expertmeetings georganiseerd. Aan de expertmeetings hebben twee groepen arbeidsdeskundigen deelgenomen: een groep bestaande uit vijf vrijgevestigde arbeidsdeskundigen en een groep van vijf UWV-arbeidsdeskundigen. De opmerkingen en aanvullingen van de arbeidsdeskundigen zijn in het schema in Bijlage 1 verwerkt. De arbeidsdeskundigen gaven aan blij te zijn met de heldere uiteenzetting en vergelijking tussen de methoden. De ervaring van de arbeidsdeskundigen met de verschillende methoden was binnen beide groepen echter beperkt; enkele arbeids-

deskundigen hadden ervaring met één of meerdere methoden en het analyseren van functies op taakniveau. Daarnaast is aandacht besteed aan de onderliggende redenen voor het feit dat de bestaande methoden ontoereikend zijn om de kloof tussen vraag en aanbod ook in de toekomst te kunnen dichten, de fundering voor de ontwikkeling van de nieuwe analysemethodiek.

Pilots

Tijdens de expertmeetings zijn arbeidsdeskundigen geworven voor een pilot met de methode. Aan hen is gevraagd of ze hiervoor een geschikt bedrijf in hun netwerk hadden. Hieruit kwamen slechts twee potentiële pilots. Via het AKC is derhalve uitgebreider geworven. Dit heeft nog drie geïnteresseerde arbeidsdeskundigen opgeleverd. Deze, in totaal vijf arbeidsdeskundigen zijn in september en begin oktober 2010 getraind voor de uitvoering van de pilot. Na de training hebben ze bedrijven in hun eigen netwerk benaderd. Vier van de vijf arbeidsdeskundigen hebben een organisatie gevonden die open stond voor deelname aan de pilot. De vijfde arbeidsdeskundige heeft als gevolg van persoonlijke omstandigheden uiteindelijk geen bedrijf kunnen benaderen en dus geen pilot kunnen uitvoeren. Betrokkene heeft wel feedback gegeven op de inhoud van de training. Een van de arbeidsdeskundigen die een pilot zou uitvoeren, had contact met een bedrijf dat interesse had in de methode. Dit bedrijf was er, als gevolg van andere bedrijfsmatige activiteiten, nog niet aan toe om hier op korte termijn mee te starten. Gevolg is dat de analyse niet binnen onze tijdsplanning kon worden uitgevoerd.

Analyse

Uiteindelijk hebben drie arbeidsdeskundigen een pilot uitgevoerd met de analysemethodiek, respectievelijk bij de facilitaire afdeling van een zorginstelling, bij de divisie Uitkeren van het UWV en bij een leerlooierbedrijf. Twee van de drie pilots zijn uitgewerkt in een rapport. De derde analyse is wel uitgevoerd, maar de betrokken arbeidsdeskundige is wegens tijdgebrek niet tot verslaglegging gekomen. De pilots hebben geleid tot een analyse van de huidige (IST-)situatie. De verslaglegging hiervan is binnen de betreffende organisatie, respectievelijk de betrokken afdeling, besproken. De arbeidsdeskundigen hebben daarnaast geverifieerd of de beschreven processen en procesanalyses overeenkomen met de praktijk. Ook zijn de rapportages met de betrokken arbeidsdeskundigen en het projectteam besproken. In dit overleg is tevens getoetst of de analysemethode en de verslaglegging relevante aanknopingspunten bieden om tot een herontwerp te komen. Ook zijn de criteria voor het herontwerp besproken. De arbeidsdeskundigen zijn in de pilots niet toegekomen aan de vervolgstappen: het herontwerp en de implementatie ervan.

Inzicht

De pilots hebben inzicht gegeven in het feit dat de toepassing van de totale IHW-methode (inclusief rekrutering, selectie, training van kandidaten, collega's en leidinggevenden, introductie en plaatsing van kandidaten en begeleiding) te omvangrijk is om door een arbeidsdeskundige alleen uitgevoerd te kunnen worden. Het herontwerp brengt een organisatieverandering met zich mee, waarvoor een projectteam (bestaande uit een pallet aan deskundigen) is vereist en waarin de arbeidsdeskundige

een cruciale rol speelt. Deze inzichten zijn verwerkt in het handboek, meer specifiek bij de randvoorwaarden met betrekking tot de projectorganisatie, rolverdeling ed. en de basisingrediënten/criteria voor herontwerp. De voortgang van het onderzoeksproject is gevolgd door een begeleidingscommissie.

Vertaling

Het handboek is een vertaling van een theoretisch model naar een praktijkgetoetste analysemethode. Arbeidsdeskundigen kunnen zich verder specialiseren van deskundigen in arbeidsanalyse op functieniveau naar deskundigen in arbeidsanalyse op proces- en organisatieniveau ten behoeve van herontwerp/organisatieverandering. Om dit laatste toe te kunnen passen, hebben de pilots ons geleerd dat arbeidsdeskundigen hiertoe geschoold of bijgeschoold moeten worden. Arbeidsdeskundigen hebben op grond van hun ervaring en expertise meer of minder kennis van specifieke doelgroepen en bedrijfstakken en het analyseren van individuele functies, maar geen of beperkte kennis en ervaring in het analyseren van bedrijfsprocessen. Afhankelijk van hun kennis en ervaring kunnen zij met specifieke bijscholing en training de analysemethodiek toepassen. De ervaringen en inzichten van de arbeidsdeskundigen met de training, het concepthandboek en de ervaringen uit de pilots zijn verwerkt in de opzet van de training en het voor u liggende praktijkgetoetste handboek.

Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt in hoofdlijnen aangegeven waarin deze methode zich onderscheidt van andere reeds ontwikkelde methodes. Ook gaan we in op de noodzaak en meerwaarde van de nieuwe UM/UWV-methodiek Inclusief herontwerp van werkprocessen. In het hoofdstuk daarna treft u de procesbeschrijving van de UM/UWV-methodiek IHW aan. In het laatste hoofdstuk hebben we de handleiding voor de arbeidsanalyse en het herontwerp van werkprocessen uitgewerkt.

Aanleiding en achtergrond

Bestaande methoden

Tot voor kort werd op hoofdlijnen gebruikgemaakt van drie methodieken voor het laten participeren van mensen met een functionele beperking in het arbeidsproces: Sheltered Employment, Supported Employment en Customized Employment (Kregel & Dean, 2002; Van Lierop, 2008; Schneider, J., 2008).

Sheltered Employment

De eerste hoofdgroep betreft Sheltered Employment. Onder Sheltered Employment kunnen we een breed scala aan gescheiden beroeps- en niet-beroepsgerichte programma's voor individuen met een beperking scharen. Te denken valt aan beschutte werkplaatsen, activiteitencentra, werk- en dagactiviteitencentra en dagbehandelingscentra (Kregel & Dean, 2002). Onder deze groep valt bijvoorbeeld ook de sociale werkvoorziening. Sheltered Employment draagt bij aan de participatie van mensen met beperkingen. Het draagt echter niet bij aan de participatie van mensen met beperkingen in reguliere bedrijven. De onderstaande methoden zijn hier wel op gericht.

Supported Employment

Supported Employment betekent letterlijk 'begeleid werken'. Methodieken die onder deze groep gerangschikt kunnen worden, richten zich hoofdzakelijk op begeleiding en training van individuen en op de aanpassing van de werkplek en de functie. Supported Employment is bedoeld om individuen met een arbeidsbeperking te laten werken in bestaande functies binnen een regulier bedrijf. De capaciteiten en de wensen van de individuele werknemers zijn in deze methodieken maatgevend. Door training en begeleiding wordt getracht de kloof te dichten tussen de capaciteiten van de werknemer en de vereiste taakinhoud van beschikbare banen op de arbeidsmarkt. Traditioneel gezien bestaan de werkaanpassingen in Supported Employment hoofdzakelijk uit technische en materiële aanpassingen, die zijn gericht op het toegankelijk maken van de werkplek en de werkomgeving voor mensen met een fysieke beperking. Voor mensen met psychische beperkingen die veelal immateriële functieaanpassingen behoeven, is weinig aandacht (Dielis, 2000). Een voorbeeld van Supported Employment is de methode 'Participatieve Aanpak Werkaanpassing' van TNO, oorspronkelijk bedoeld voor de re-integratie van mensen met lage rugklachten en later herzien en universeel toepasbaar gemaakt voor de re-integratie van medewerkers met diverse klachten (Stecr, 2006). Deze methode kan onder Supported Employment worden geschaard, omdat een kenmerk van deze methode is dat het individu met de beperking het uitgangspunt is, waarbij met behulp van training en begeleiding van het individu en fysieke werkplekaanpassingen wordt getracht de arbeidsongeschikte medewerker te re-integreren in zijn of haar voormalige (bestaande) functie.

Customized Employment

In de afgelopen jaren is er steeds meer aandacht gekomen voor Customized Employment, dat min of meer een verfijning is van Supported Employment (Van Lierop, 2008). Het grootste verschil tussen beide methoden is dat Supported Employment voornamelijk aanbodgericht is, dus gericht op bestaande banen en vacatures. Bij Customized Employment ligt de focus niet op bestaande banen of vacatures: er worden maatwerkbanen gecreëerd door te snijden in bestaande functies. Hierbij wordt veelal gebruikgemaakt van *jobcarving* (Griffin & Hammis, 2003; Van Lierop & Van Soest, 2008; Van Soest e.a., 2007): het opdelen en herverdelen van een functie. In deze methode worden taken van bestaande functies afgesplitst ten behoeve van werk voor een individuele medewerker met beperkingen. Het belangrijkste nadeel van deze methode is wellicht de individuele benadering, die tot uiting komt in de aanpassing op individueel functieniveau en het creëren van een functie voor één individu. De successen waar Griffin et al aan refereert zijn allemaal succesverhalen van individuen. De methode leent zich niet goed voor een structurele benadering voor het creëren van functies voor grotere groepen mensen met beperkingen. Een voorbeeld van Customized Employment is de Methode Maakwerk (Van Lierop, 2008; Soest, Van Lierop, Pijl & Crombag, 2007). Een variant op Customized Employment is de methode MatchMaker (A&O-fonds, 2009). Matchmaker is feitelijk semi-Customized Employment, omdat er een *pool* van medewerkers wordt gecategoriseerd op basis van zoekprofielen die *matchen* met een werksset.

Ontoereikend

Op grond van politieke, maatschappelijke en bedrijfseconomische ontwikkelingen zijn de hierboven beschreven, meer traditionele methoden, ontoereikend om de groeiende kloof tussen de arbeidsmarkt en het arbeidspotentieel te dichten. In de volgende paragraaf gaan we nader in op ontwikkelingen die hieraan ten grondslag liggen.

Beweegredenen

In eerste aanzet is de UM/UWV-methodiek Inclusief herontwerp van werkprocessen ontwikkeld voor een specifieke groep mensen met beperkingen: de Wajongers¹. Dit omdat het aantal jonggehandicapten dat aanspraak maakt op een Wajong-uitkering jaarlijks groeit (Tweede Kamer, 2009; Suijker, 2007; UWV Kenniscentrum, 2009). Enerzijds wordt deze groei veroorzaakt door de verbeterde diagnostiek, waardoor symptomen eerder worden herkend en gelabeld. Anderzijds is de toename te wijten aan het feit dat de samenleving en organisatieprocessen veel complexer zijn geworden. Hierdoor zijn ook de eisen aan medewerkers verhoogd (Jehoel-Gijsbers, 2010; Zijlstra, 2009). Alleen topfitte mensen – mensen zonder beperkingen – lijken zich op de huidige, complexe arbeidsmarkt te kunnen handhaven. De beperkte participatie van Wajongers op de arbeidsmarkt blijkt niet zozeer te liggen aan het vinden van werk,

¹ De term Wajong wordt ontleend aan een wettelijke voorziening voor jonggehandicapten, die op 1 januari 1998 in werking is getreden: de Wet Arbeidsongeschiktheidvoorziening JONGgehandicapten. Een wet die per 1 januari 2010 vervangen is door de nieuwe Wet werk en Arbeidsondersteuning JONGgehandicapten. In deze nieuwe Wet Wajong staat het recht op arbeidsondersteuning centraal, en niet meer het recht op een uitkering. Het gaat hierbij om mensen die vanaf jonge leeftijd een functionele beperking hebben, waardoor het voor hen lastig is om een baan te vinden die bij hen past. Het betreft een doelgroep met een diversiteit aan functionele beperkingen, onderverdeeld in ontwikkelingsstoornissen, psychische ziektebeelden en somatische ziektebeelden.

maar veel meer aan het behouden van het werk (Jehoel-Gijbers, 2010). Een derde van de Wajongers heeft binnen het jaar zijn of haar baan weer verloren (Bosch, Overmars-Marx, Ooms & Zwinkels, 2009). Veel Wajongers blijken niet in staat om zich – zonder het treffen van maatregelen – te handhaven op de huidige arbeidsmarkt. Met het oog op duurzame participatie van Wajongers is het dus van belang om maatregelen te nemen.

Ook de aard van het werk is de afgelopen decennia veranderd. De industriële economie is veranderd in een diensteneconomie. Gevolg is dat ook de aard van en de functie kwalificaties voor de arbeid zijn veranderd (Jehoel-Gijbers, 2010; Zijlstra, 2009). In de productie-industrie is het gedrag van de medewerkers minder belangrijk, omdat het productieproces ver van de consument plaatsvindt. In de dienstverleningsindustrie wordt de kwaliteit van de dienstverlening juist voor een belangrijk deel bepaald door het gedrag van de dienstverlener (de medewerker). Het gedrag van de werknemer is daarmee essentieel voor de externe klant. Maar door wijzigingen in organisatieprocessen is het gedrag van werknemers ook in de interne organisatie van wezenlijk belang. Deze wijzigingen zijn het gevolg van de toenemende concurrentie en marktwerking, waardoor bedrijven steeds efficiënter zijn gaan werken; men moet met minder mensen meer werk verzetten. Interne organisatieprocessen zijn daarom steeds meer aangepast. Zo wordt er bijvoorbeeld veel gewerkt met zelfsturende teams, die zelf verantwoordelijk zijn voor de planning, de werkverdeling en de aanpak. Hierbij wordt in hoge mate een beroep gedaan op de communicatieve- en sociale vaardigheden van de werknemers (teamleden). Daarnaast vereisen zelfsturende teams ook een hoge mate van zelfstandigheid, flexibiliteit en multifunctionaliteit van de teamleden. Al deze aspecten hebben het werk complexer gemaakt. Hierdoor is de afstand tot de arbeidsmarkt voor mensen met beperkingen – en specifiek de mensen met mentale beperkingen (zoals cognitieve, sociaal-emotionele beperkingen en gedragsstoornissen) – toegenomen (Jehoel-Gijbers, 2010; Zijlstra, 2009; UWV, 2006; Walkowiak et al., 2009).

Grondslag

Bovenstaande ontwikkelingen hebben ten grondslag gelegen aan de door de Universiteit Maastricht en het UWV ontwikkelde methode Inclusief herontwerp van werkprocessen. Doel van deze methode is het creëren van duurzame arbeid voor mensen met beperkingen. Het gaat hierbij ook om mensen met mentale beperkingen (Walkowiak et al., 2009). De UM/UWV-methode neemt niet het individu of individuele functies, maar het bedrijf en de bedrijfsprocessen als uitgangspunt, om zo meer structurele arbeidsplaatsen te creëren. De nieuwe UM/UWV-methode onderscheidt zich van zowel Supported Employment als Customized Employment. Daarom wordt deze methode gegroepeerd onder de nieuwe term Integrated Employment: een methode die uitgaat van volwaardige participatie van mensen met beperkingen door het creëren van duurzame arbeidsplaatsen. Uiteindelijke doel: het verwezenlijken van een inclusieve arbeidsorganisatie. Het zou een geschikte methode kunnen zijn voor bedrijven die meer sociaal, innovatief of maatschappelijk verantwoord willen opereren of voor bedrijven die zich realiseren dat ze te maken kunnen krijgen met personeelstekorten. Bijvoorbeeld als gevolg van het feit dat er door de vergrijzing minder mensen beschikbaar zullen komen op de arbeidsmarkt.

In Bijlage 1 treft u een tabel aan met een overzicht van de verschillen tussen de methoden voor participatie van mensen met beperkingen in een reguliere werksomgeving, gespecificeerd naar diverse kenmerken. In het volgende hoofdstuk wordt de UM/UWV-methode Inclusief herontwerp van werkprocessen verder uitgewerkt.

UM/UWV-methode Inclusief herontwerp van werkprocessen

In dit hoofdstuk wordt de volledige UM/UWV-methode met alle processtappen en randvoorwaarden beschreven. In de eerste paragraaf wordt de UM/UWV-methode in hoofdlijnen toegelicht aan de hand van het model Inclusief herontwerp van werkprocessen. De paragraaf daarna besteedt aandacht aan de uitgangspunten en randvoorwaarden voor de toepassing van de methode. In de daarop volgende paragrafen worden de verschillende processtappen van de UM/UWV-methodiek op hoofdlijnen beschreven.

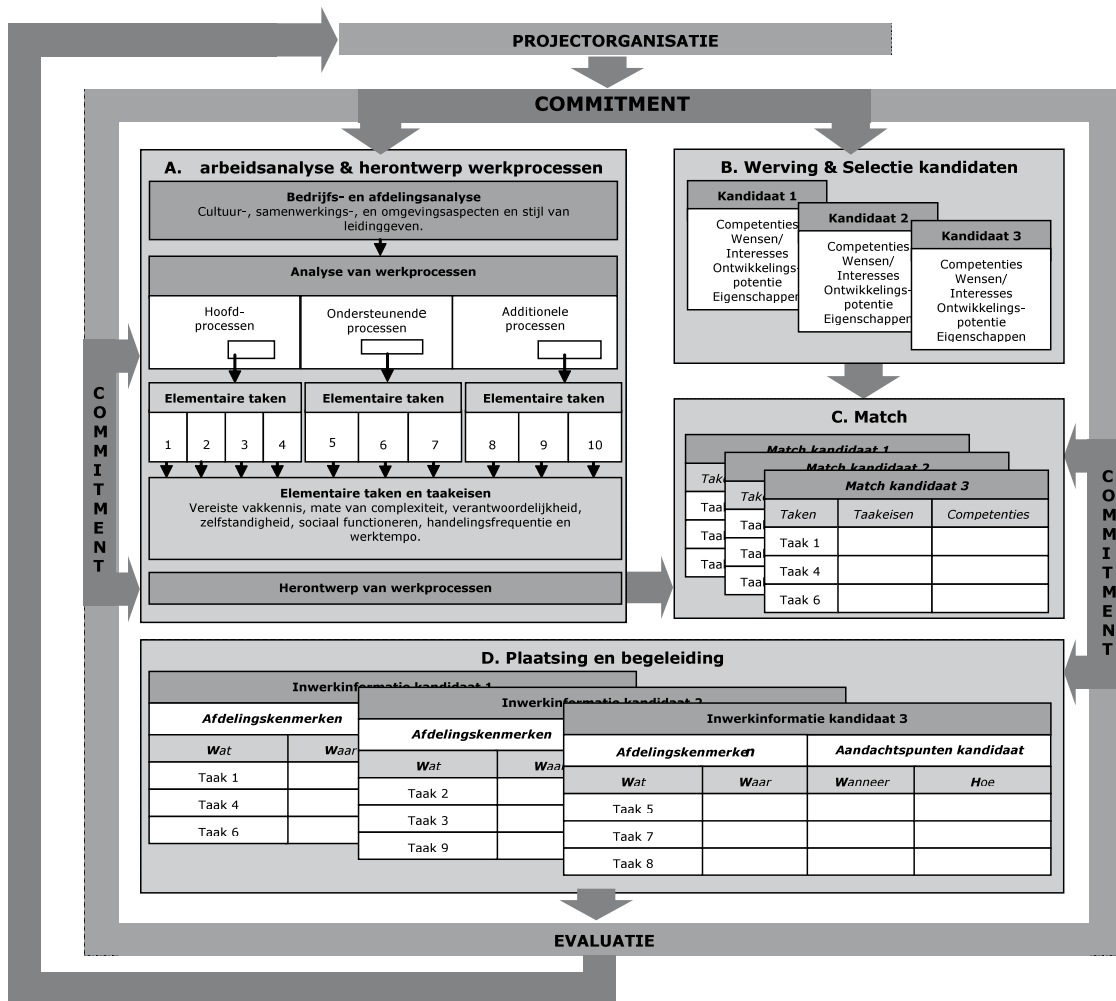
Model Inclusief herontwerp van werkprocessen

In het model Inclusief herontwerp van werkprocessen (zie figuur 1) zijn alle processtappen en de vereiste randvoorwaarden van het proces grafisch weergegeven. Omdat de nieuwe UM/UWV-methode leidt tot een structurele verandering in werkprocessen én tot nieuwe hierbij horende functies, brengt de methode ook structurele veranderingen binnen het bedrijf met zich mee. Het afscheiden van elementaire taken kan namelijk ook leiden tot veranderingen in de functie-inhoud van de oorspronkelijke functies. Belangrijke eerste stappen in de methode zijn dan ook het opzetten van een projectorganisatie en het verkrijgen van *commitment* van het management en de personeelsvertegenwoordiging om met de nieuwe methodiek aan de slag te gaan. Deze uitgangspunten van de UM/UWV-methode zijn dan ook als zodanig weergegeven in het IHW-model. De UM/UWV-methodiek bestaat uit vier hoofdprocessen:

- Proces A: arbeidsanalyse en herontwerp van werkprocessen
- Proces B: werving en selectie van de kandidaten
- Proces C: *matching*
- Proces D: plaatsing en begeleiding van de doelgroep

Op hoofdlijnen omvat de UM/UWV-methode een arbeidsanalyse, die resulteert in een herontwerp van werkprocessen. Dit herontwerp bestaat uit een breed en gevarieerd palet van elementaire taken², op grond waarvan een functie met ontwikkelingsruimte kan worden gecreëerd voor mensen met beperkingen. Het is de bedoeling dat deze functie *matcht* met de capaciteiten en ontwikkelingspotentie van de kandidaat. Dit proces resulteert uiteindelijk in de plaatsing en begeleiding van de kandidaat.

² Onder een elementaire taak verstaan wij de kleinste eenheid van een taak, waarbij nog sprake is van een gerichtheid op een zelfstandig, bewust ervaren doel (in de zin van arbeidsresultaat) (Roe & Zijlstra; 1991).



Figuur 1 Model Inclusief herontwerp van werkprocessen (IHW)

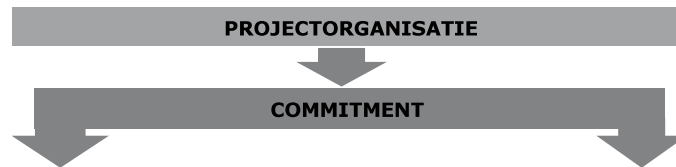
Toelichting

Commitment van de betrokkenen van de afdeling is essentieel wanneer er een overstap wordt gemaakt naar een volgende processtep. Een voorbeeld: nadat de arbeidsanalyse is uitgevoerd, is het van belang de resultaten uit de analyse te verifiëren en de voorstellen voor het herontwerp van werkprocessen ten behoeve van het creëren van structurele functies met elementaire taken, af te stemmen met de leidinggevende en de medewerkers van de betrokken afdeling. Hiervoor staat de verbindingspijl in het model tussen arbeidsanalyse en het herontwerp van werkprocessen. Daarnaast is het mogelijk om het hoofdproces van werving en selectie parallel plaats te laten vinden aan de arbeidsanalyse, zoals ook is aangegeven in het model. Het is echter ook mogelijk om hier later in het proces mee te starten. Feit blijft dat ook de match in de UM/UWV-methode maatwerk is. Dit betekent dat het persoonsprofiel tijdig in kaart gebracht dient te zijn. Alleen zo kan een goede match worden gemaakt tussen de taken, de afdelingskenmerken en de kandidaat. Voordat kan worden overgegaan tot plaatsing en begeleiding is het van groot belang dat de betrokkenen van de afdeling zich hieraan committeren. De verbindingspijl tussen proces C en D in het model geeft dit aan. Tot slot: het gaat in deze methode om een cyclisch proces,

Projectorganisatie en commitment

waarin niet alleen na de plaatsing, maar ook tussentijds geëvalueerd dient te worden om tijdig noodzakelijke verbeteringen en bijstellingen te kunnen doorvoeren.

Organisaties kunnen pas met de implementatie van de UM/UWV-methode Inclusief herontwerp van werkprocessen van start gaan, nadat is voldaan aan een aantal randvoorwaarden. Het gaat hierbij om het samenstellen van een projectorganisatie en het verkrijgen van *commitment* op organisatieniveau (zie figuur 2).



Figuur 2 Kop van model IHW

Projectorganisatie

De UM/UWV-methode is ingrijpend voor een organisatie en moet dan ook worden gezien als een veranderproces. Dit veranderproces vraagt – zeker bij de toepassing ervan binnen grotere organisaties – om een projectorganisatie. Deze projectorganisatie bestaat idealiter uit een stuurgroep, een projectleider en een projectgroep of werkgroep. In de stuurgroep zitten de beslissers, die zorg dragen voor de randvoorwaarden (tijd, middelen en geld) om het project te kunnen realiseren. De projectleider stuurt de werkgroep aan, organiseert overlegmomenten en bewaakt de planning. De projectgroep zou moeten bestaan uit diverse professionals die in de verschillende deelprocessen gedurende het project een rol vervullen. Te denken valt aan de arbeidsdeskundige die verantwoordelijk kan worden gesteld voor deelproces A (arbeidsanalyse en herontwerp). Daarnaast zijn er tijdens het proces van werving en selectie jobcoaches betrokken en tijdens het plaatsingsproces hebben personeelsfunctionarissen een verantwoordelijkheid. Van belang is dat al deze professionals of betrokkenen vertegenwoordigd zijn in de projectgroep. Zo kunnen signalen tijdig worden opgepikt, kunnen waar nodig zaken worden bijgesteld en kan eventueel opnieuw *commitment* worden gevraagd aan de stuurgroep.

Commitment

Het is belangrijk dat er *commitment* is vanuit het (top)management en de werknemersvertegenwoordiging, voordat een organisatie aan de slag gaat met de UM/UWV-methode. Dit om gedurende het hele proces medewerking van alle betrokkenen te krijgen. Het management moet erkennen dat er problemen bestaan die om een oplossing vragen of moet om andere redenen overtuigd zijn van het feit dat de methodiek inzet en betrokkenheid vraagt. Ook de werknemersvertegenwoordiging moet zich committeren aan het feit dat er mensen met beperkingen in de organisatie komen te werken. Dit kan immers veranderingen met zich meebrengen voor de zittende medewerkers.

In de volgende paragrafen worden de processen van het IHW model nader uitgewerkt.

Proces A: arbeidsanalyse en herontwerp van werkprocessen

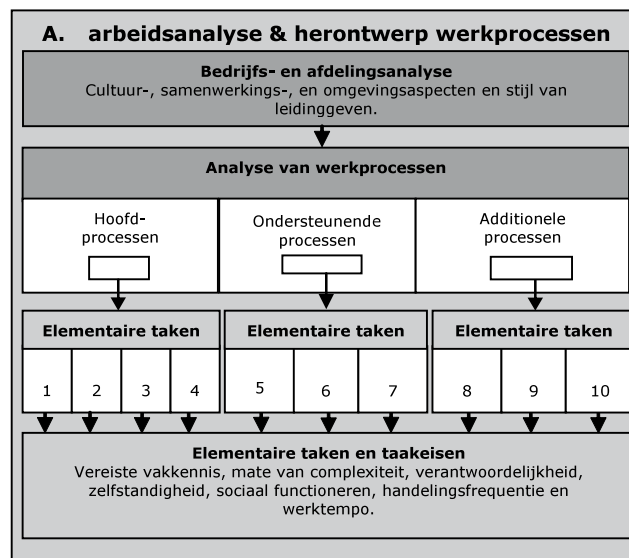
Tijdens de arbeidsanalyse wordt de organisatie doorgelicht met als eerste doel het lokaliseren van elementaire taken, die geschikt zijn voor mensen met beperkingen (zie figuur 3). Hiertoe worden interviews gehouden met managers en werknemers. Daarnaast worden de werkprocessen in de organisatie geobserveerd.

Arbeidsanalyse

De arbeidsanalyse start met een beschrijving van de afdeling. Dit is een korte schets, die de plaats in de organisatie, de structuur en de huidige bezetting omvat. Vervolgens worden de werkprocessen in kaart gebracht, waarbij een onderscheid wordt gemaakt in drie verschillende soorten processen:

- hoofdprocessen: processen of taken die noodzakelijk zijn om het doel van de organisatie te bereiken;
- ondersteunende processen: processen die nodig zijn om de hoofdprocessen goed te laten verlopen;
- additionele processen: processen die niet direct gerelateerd zijn aan het doel van de organisatie, maar wel voorkomen in een organisatie, bijvoorbeeld de schoonmaak.

Deze processen kunnen op organisatie-, afdelings- en functieniveau voorkomen.



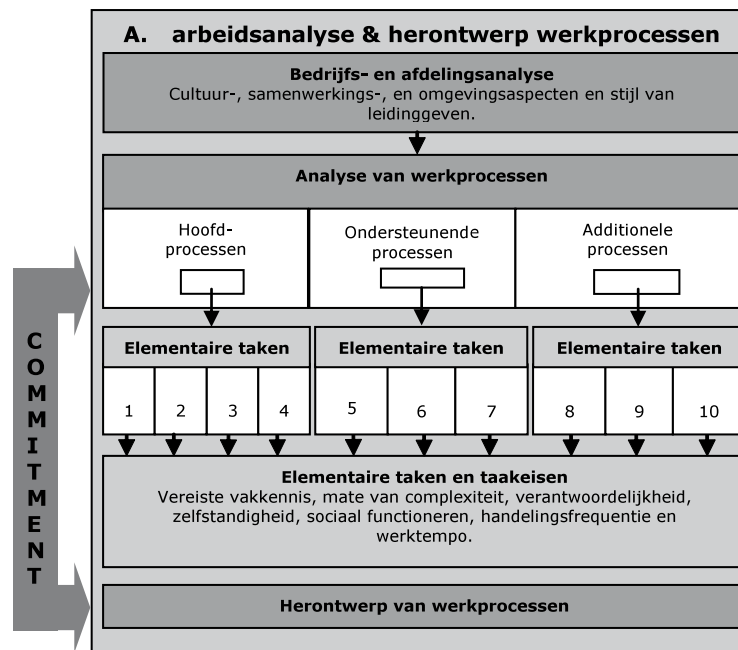
Figuur 3 De arbeidsanalyse als deelproces van Proces A van model IHW

Afdelingskenmerken

In de arbeidsanalyse wordt ook aandacht besteed aan de afdelingskenmerken. Te denken valt aan klimaat-, samenwerkings- en omgevingsaspecten en de stijl van leidinggeven. Dit zijn allemaal kenmerken die van belang zijn voor het functioneren van de kandidaat. Ze zijn dus ook relevant voor de *matching* en inwerkstructuur. Het gaat hierbij om ongeschreven regels en gewoonten, om specifieke omgangsvormen van de medewerkers van de afdeling (zoals pauzes, carpoolen, specifieke humor) en om omgevingskenmerken (rustige of hectische omgeving). Ook overlegstructuren en de stijl van leidinggeven moeten worden meegenomen.

Elementaire taken

Nadat de processen en afdelingskenmerken in kaart zijn gebracht, moet er een verdiepingslag worden gemaakt: van de analyse van processen naar een analyse op elementair taakniveau. Voor elke elementaire taak wordt een aantal aspecten in kaart gebracht. Het gaat hierbij om aspecten die van belang zijn bij het beoordelen of een taak al dan niet geschikt is om door de doelgroep te worden uitgevoerd.



Figuur 4 Deelproces A van model IHW, de arbeidsanalyse en het herontwerp van werkprocessen met commitment als belangrijke tussenstap

Het herontwerp van werkprocessen

De arbeidsanalyse leidt uiteindelijk tot een rapportage. Nadat deze rapportage bij de betrokkenen is geverifieerd, kan worden overgegaan tot de volgende stap: het herontwerp van werkprocessen. In deze stap gaat het om het creëren van structurele banen voor de doelgroep, zonder de organisatie in disbalans te brengen. In het volgende hoofdstuk gaan we hier nader op in.

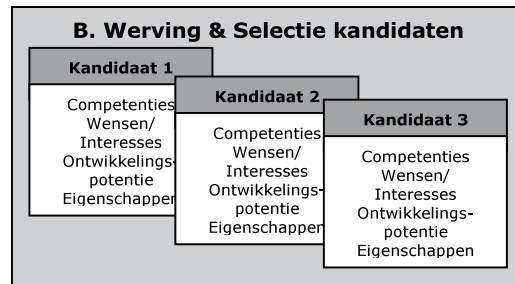
Commitment

Een belangrijk en telkens terugkerend onderdeel van de methode is *commitment*. Nadat het herontwerp van werkprocessen is vormgegeven, dienen de betrokken van de afdeling(en) zich aan het herontwerp te committeren.

Proces B: werving en selectie van kandidaten

De selectie van kandidaten vraagt om specifieke deskundigheid. Het proces van werving en selectie kan bestaan uit de volgende elementen: een selectiegesprek, een competentietest (bijvoorbeeld Mijn Talenten Check of Heft in eigen handen), het doorlopen van een individuele stage, het consulteren van bijvoorbeeld de bedrijfs- of verzekeringsarts en/of de jobcoach. Deze elementen moeten de capaciteiten, interesses en specifieke aandachtspunten van de kandidaat in kaart brengen. Deze

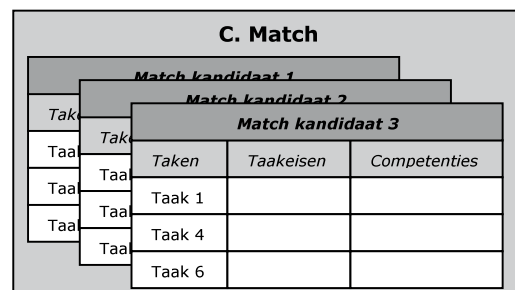
aandachtspunten richten zich op situaties of gebeurtenissen die in het werk kunnen voorkomen, waardoor de kandidaat uit zijn of haar evenwicht wordt gebracht en waarover de begeleiders en/of collega's geïnformeerd zouden moeten worden, om problemen te voorkomen. Alle gegevens die uit het proces van werving en selectie voortkomen, worden schriftelijk vastgelegd. Het resultaat is een persoonsprofiel van de kandidaat, met hierin ook de specifieke aandachts- en ontwikkelingspunten voor de werkbegeleider, de leidinggevende en de collega's op de afdeling.



Figuur 5 Deelproces B van model IHW

Proces C: match

Zodra de elementaire taken, de hierbij behorende taakeisen en de afdelingskenmerken (proces A) en de competenties, interesses en aandachtspunten van de kandidaat in kaart zijn gebracht (proces B), kan – na het herontwerp – een *match* tot stand worden gebracht tussen beiden. De elementaire taken kunnen worden gecombineerd tot een functie die qua uren, taakinhoud en taakeisen het beste past bij het profiel van de kandidaat. Hierbij is het van essentieel belang om kritisch te kijken naar de specifieke aandachtspunten van de kandidaat en in hoeverre deze *matchen* met de afdelingskenmerken.



Figuur 6 Deelproces C van model IHW

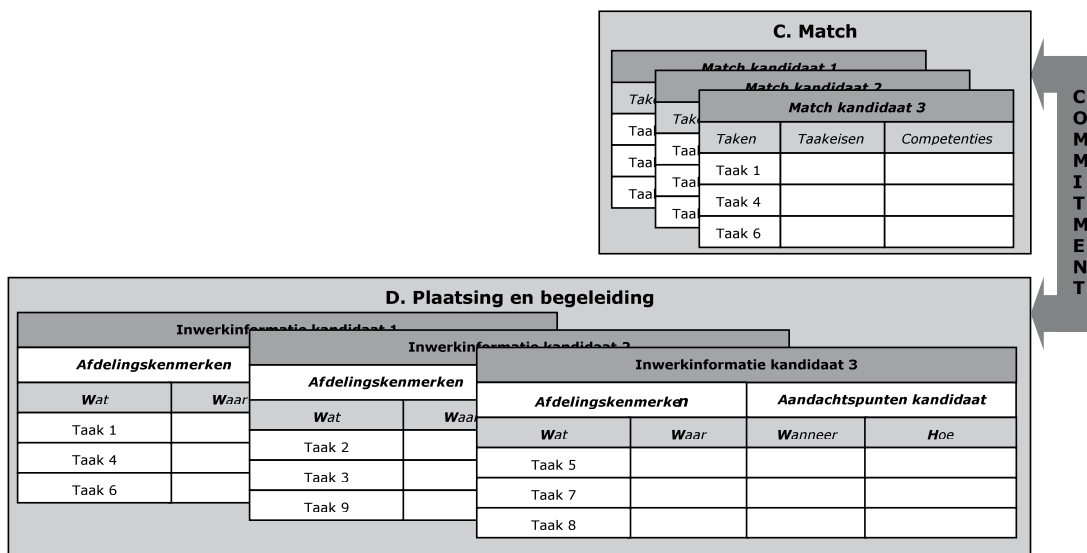
Commitment

Voorafgaand aan de plaatsing op de betreffende afdeling moet overeenstemming worden bereikt met de leidinggevende over het takenpakket en het profiel van de kandidaat. Daarnaast moeten de medewerkers van de afdeling informatie krijgen over de kandidaat en/of doelgroep om draagvlak te creëren. Ook moet worden afgestemd wie de begeleiding op de afdeling op zich neemt.

Inwerkinformatie

De kandidaat ontvangt schriftelijke informatie over het doel en de functie van de afdeling, hoe te handelen in geval van calamiteiten en wat te doen in geval van ziekte. Deze informatie moet mondeling worden toegelicht. Ook moet worden getoetst of de kandidaat de informatie heeft begrepen.

De elementaire taken worden op taakniveau (handelingsniveau) uitgewerkt en vastgelegd in een taakinstructie en inwerkschema. Gekoppeld aan de elementaire taken wordt een korte werkinstructie opgesteld. Daarnaast wordt er een inwerkschema gemaakt, waarbij de taken gedoseerd worden opgebouwd en uitgebreid.



Figuur 7 Proces C en D van model IHW met commitment als belangrijke tussenstap

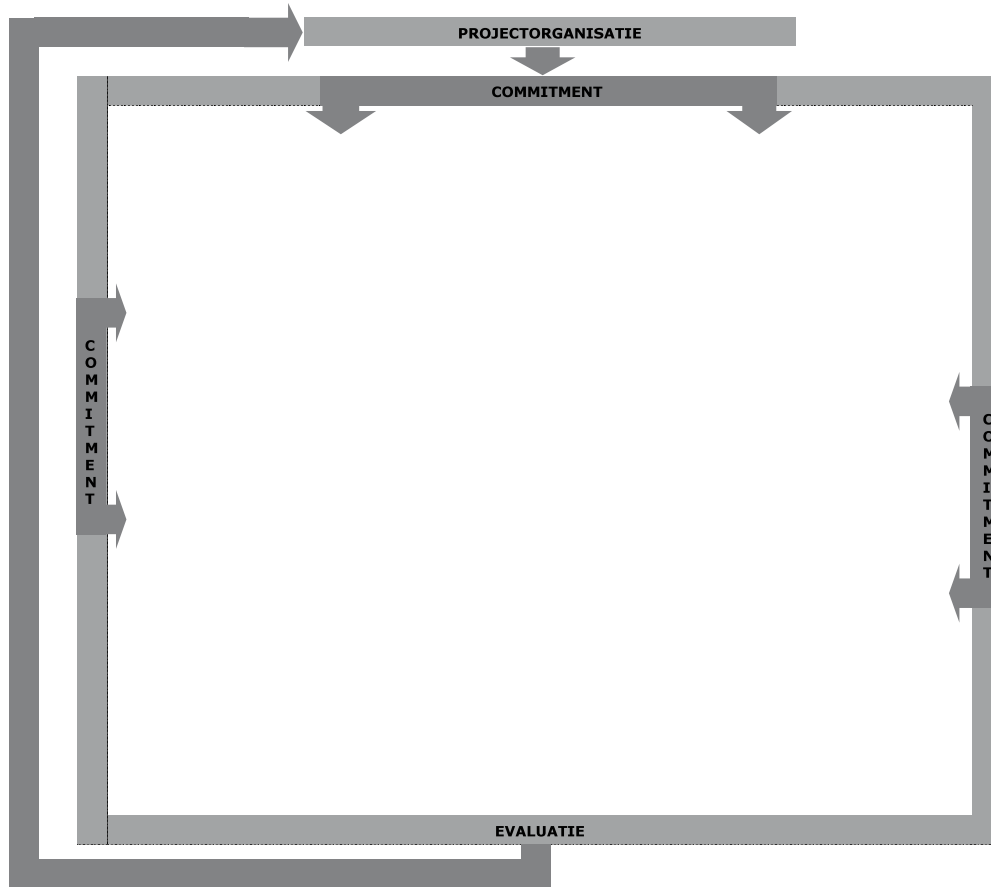
Proces D: plaatsing en begeleiding

Als het functieprofiel en de inwerkinformatie zijn uitgewerkt en zowel de kandidaat als de afdeling zich kunnen vinden in de plaatsing, vindt er een kennismakingsgesprek op de afdeling plaats. Aan dit gesprek nemen de kandidaat, de werkbegeleider van de afdeling, de leidinggevende van de afdeling en eventueel de jobcoach deel. In het kennismakingsgesprek worden – naast een wederzijdse kennismaking – het persoonsprofiel, de taakinstructie en het inwerkschema doorgenomen en toegelicht. Tevens wordt de afdelingsinformatie besproken.

Voor een duurzame plaatsing is het van belang dat de opbouw van taken gedoseerd plaatsvindt in goede onderlinge afstemming tussen de kandidaat, de begeleider en de jobcoach. Het is belangrijk dat de kandidaat een vaste begeleider krijgt, zeker in de eerste maanden. De werkbegeleider evalueert samen met de kandidaat (zeker in de eerste periode) dagelijks kort het verloop van de werkzaamheden en de beleving van de werkdag. De kandidaat en de begeleider leggen de evaluaties vast in een logboek.

Evaluatie

Met de regelmatige feedbackmomenten tijdens het proces van *commitment* en de periodieke evaluaties van de plaatsing is de cyclus van het IHW model rond (zie figuur 8).



Figuur 8 *Evaluatie- en commitmentcyclus van het model IHW*

Na de toelichting op de methodiek en de te onderscheiden processen daarbinnen, wordt in het volgende hoofdstuk nader ingegaan op de verschillende stappen in het proces van arbeidsanalyse en herontwerp van werkprocessen.

Handleiding voor de arbeidsanalyse en het herontwerp van werkprocessen

De nieuwe analysemethode kent een procesgerichte benadering. De belangrijkste reden hiervoor is het feit dat functionele oriëntatie onvoldoende aanknopingspunten biedt om de onderlinge samenhang en afstemming in taken en functies in kaart te brengen, en ook de mogelijke procesverbeteringen. Een procesgeoriënteerde methodiek overstijgt het functieniveau, waardoor aan deze cruciale aspecten wel aandacht wordt geschonken. Daarnaast zijn organisaties en bedrijfsprocessen – zoals al eerder beschreven – de afgelopen decennia complexer geworden, waardoor het niet eenvoudig is zicht te krijgen op bedrijfsprocessen. Om een herontwerp van werkprocessen toe te kunnen passen, is het goed kunnen doorgronden van bedrijfsprocessen echter wel van belang. In de eerste paragrafen van dit hoofdstuk worden de verschillende stappen van de arbeidsanalyse beschreven; wat is het doel ervan en welke informatie dient te worden verzameld. De wijze waarop de benodigde informatie verzameld kan worden, komt in de derde paragraaf (stap 3) aan de orde. Stap 4 (en verder) beschrijft een instrument om de processen in kaart te brengen op basis van de tot dan toe verzamelde informatie.

Stap 1: Bedrijfsoriëntatie

Het doel van de bedrijfsoriëntatie is om het organisatie- of afdelingsdoel en de bijbehorende processen in kaart te brengen. Ook wordt er een beeld gegeven van de functionarissen die zijn betrokken bij deze processen (wie is waarvoor verantwoordelijk). Voor de bedrijfsoriëntatie wordt informatie verzameld over de doelstelling van de organisatie en de plaats van de afdeling (veelal weergegeven met een organogram).

Stap 2: Inzicht verkrijgen in afdelingskenmerken

Iedere afdeling heeft kenmerken, die van invloed kunnen zijn op een goede *match* tussen een medewerker en de afdeling. Het is van belang om deze kenmerken nader te analyseren om er meer inzicht in te verkrijgen, zodat hier tijdens het matchingsproces rekening mee kan worden gehouden. Deze kenmerken hangen onder meer samen met het klimaat van de afdeling, de stijl van leidinggeven en de manier van communiceren.

Organisatie- of afdelingsklimaat

Het organisatie- of afdelingsklimaat wordt onder meer bepaald door de onderlinge omgang op de afdeling. Hieraan liggen geschreven, maar veelal ook ongeschreven regels ten grondslag. Wat zijn bijvoorbeeld de gewoonten tijdens de pauzes, wordt

er gezamenlijk op of buiten de afdeling gepauzeerd? Gaat men formeel of meer informeel met elkaar om? Is de sfeer gemoedelijk of juist zakelijk? Is er sprake van een bepaalde vorm van humor?

Stijl van leidinggeven en communicatie

Een andere bepalende factor in de *match* tussen afdeling en kandidaat is de stijl van leidinggeven en de manier van communiceren binnen de afdeling. Met betrekking tot de stijl van leidinggeven gaat het om kenmerken als democratisch of autoritair leiderschap. Worden de medewerkers gekend in besluitvorming en hoe en door wie wordt het werk verdeeld? Ten aanzien van de communicatie is van belang te onderzoeken welke vormen van overleg plaatsvinden en hoe de communicatie op de afdeling plaatsvindt. Wanneer vindt er bijvoorbeeld formeel werkoverleg plaats? En vindt onderlinge afstemming ad hoc plaats of juist niet?

Aard van de afdeling en werkzaamheden

Ook de aard van de afdeling en de werkzaamheden zijn van belang. De werkzaamheden op de eerste hulp van een ziekenhuis zijn bijvoorbeeld totaal anders dan werkzaamheden binnen het archief van datzelfde ziekenhuis. De aard van de afdeling kan op zichzelf wel kenmerken met zich meebrengen, die van belang zijn voor de *matching*. Bij de eerste hulp van een ziekenhuis valt dan te denken aan hectiek, onvoorspelbaarheid, piekbelasting, en emotionele druk (bijvoorbeeld omgaan met emoties of conflicthantering). Bij het archief gaat het bijvoorbeeld om rust, orde, voorspelbaarheid en planmatig werken.

Begeleidingsmogelijkheden

In onze methode wordt op het gebied van begeleiding de voorkeur gegeven aan *natural support*: directe werkbegeleiding op de werkplek. Uit onderzoek blijkt namelijk dat dit een positief effect heeft op de mate waarin de werknemer met een beperking integreert in de organisatie, en ook op de loonwaarde van de werknemer (Mank, Cioffi, Yovanoff, 2000). Voor de (re-)integratie van medewerkers met beperkingen is het dan ook van belang om de begeleidingsmogelijkheden op de afdeling te inventariseren. Ook moet worden nagegaan in hoeverre hierbij rekening kan worden gehouden met specifieke individuele aandachtspunten. De volgende paragraaf geeft aan op welke manier deze informatie verzameld en vastgelegd kan worden.

Stap 3: Het verzamelen en rapporteren van informatie

De informatie over de organisatie, afdelingskenmerken en andere relevante zaken wordt verkregen via schriftelijke en mondelinge informatie, via observaties tijdens gesprekken en een rondgang. Vooraf kan al informatie worden verzameld via onder meer internet, bedrijfsbrochures en jaarverslagen. Deze informatie wordt aangevuld en verder uitgewerkt met informatie die wordt verkregen door een interview met een manager, eventueel aangevuld met een interview met een of twee functionarissen van de afdeling. Daarnaast is het van belang om een rondgang te maken over de afdeling om werkprocessen te observeren en om aanvullende vragen te stellen. Het interview en de rondgang zijn bedoeld om informatie en input te verzamelen over de organisatie (stap 1), de afdelingskenmerken (stap 2), de analyse van de werkprocessen (stap 4) en de taken (stap 5).

Antwoord

Door middel van het bestuderen van beschikbaar materiaal, het interview en de rondgang wordt een antwoord verkregen op de volgende vragen:

- Wat is de doelstelling van de organisatie of de afdeling? Anders gezegd: wat leveren de inspanningen in de organisatie of afdeling op (output)?
- Aan wie worden de producten of diensten van de afdeling of organisatie geleverd (in- en/of externe klanten)?
- Welke middelen worden ingezet om de diensten te kunnen verlenen of de producten te kunnen vervaardigen (de input van het proces, bijvoorbeeld mensen, materialen, apparatuur)?
- Waar komen die middelen vandaan (andere afdeling, externe leveranciers)?
- Wat zijn de hoofdprocessen van de organisatie of afdeling? Het gaat hierbij om de processen die moeten worden uitgevoerd om de doelstellingen van de afdeling of organisatie te kunnen bereiken.
- Wat zijn de ondersteunende processen? Het gaat hierbij om de activiteiten die nodig zijn om de hoofdprocessen goed te laten verlopen.
- Wat zijn de additionele processen (de werkzaamheden die niet direct gerelateerd zijn aan het doel van de afdeling maar wel op de afdeling worden gedaan (bijvoorbeeld schoonmaak))?
- Wat zijn de kritische handelingen in het proces? Het gaat hierbij om de handelingen die een specifieke uitvoering vereisen of waarvoor specifieke kennis, vaardigheden of bevoegdheden zijn vereist.
- Wat zijn belangrijke beslismomenten in het proces? Bijvoorbeeld kwaliteitscontrole of doorverwijzing naar een andere afdeling.
- Hoeveel mensen werken er bij de organisatie of op de afdeling en wat is hun functiebenaming?
- Hoe en door wie worden de medewerkers aangestuurd?
- Hoe vindt onderlinge afstemming tussen de verschillende functionarissen plaats (werkoverleg)?
- Onder wiens verantwoordelijkheid vallen de functionarissen die de additionele processen uitvoeren (de afdelingsmanager of bijvoorbeeld de manager van een andere afdeling, zoals de manager van de facilitaire dienst)?
- Wie (welke functionaris) voert, Wat, Wanneer, Waar, Hoe en Waarom (5xW+H) uit? Hierbij kan gebruik worden gemaakt van een taak- of functieomschrijving en/of een werkrooster.
- Worden de werkzaamheden tijdens kantooruren uitgevoerd of wordt er ook in wisselende diensten gewerkt?
- Heeft men reeds ervaring met de begeleiding van medewerkers met beperkingen?
- Welke mogelijkheden worden gezien voor de individuele begeleiding van medewerkers met beperkingen?
- Zijn er mensen die affiniteit hebben met de begeleiding van de doelgroep en/of is men bereid tijd en energie te investeren in de begeleiding van de doelgroep?
- Is het mogelijk om continuïteit in de begeleiding te bieden?

Criteria

De informatie die uit de bovenstaande vragen wordt verkregen, geeft inzicht in de harde criteria, waarop de organisatie of afdeling draait. De manier waarop de antwoorden op de vragen worden gegeven en de sfeer die u proeft tijdens de rondgang geven vaak wat meer inzicht in de onderliggende kenmerken van de afdeling.

Rapporteren

Het is van belang de stappen die in dit hoofdstuk worden uitgevoerd ten behoeve van de arbeidsanalyse helder en eenduidig te rapporteren. In Bijlage 3 is hiervoor een format opgenomen. Daarnaast is het belangrijk om aan te geven hoe en wanneer de informatie over de organisatie en de afdeling is verkregen. Bijvoorbeeld aan de hand van geraadpleegd informatiemateriaal, interviews (aangeven met wie) en/of eigen waarneming.

Stap 4: Analyse van werkprocessen

Na de informatieverzameling over de organisatie en de afdelingskenmerken, is de volgende stap in het analyseproces een nadere analyse van de werkprocessen.

Allereerst dienen de processen in hoofdgroepen verdeeld te worden.

De op de afdeling voorkomende werkprocessen (werkzaamheden) kunnen worden onderscheiden naar:

- hoofdpromessen: processen die noodzakelijk zijn om het doel van de afdeling te bereiken;
- ondersteunende processen: processen die nodig zijn om de kernprocessen goed te laten verlopen;
- additionele processen: processen die niet direct gerelateerd zijn aan het doel van de afdeling, maar wel op de afdeling worden gedaan.

Vervolgens is het zaak de processen en de samenhang tussen de processen nader in kaart te brengen. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van het instrument *process mapping*, een praktisch hulpmiddel dat in de praktijk al veelvuldig wordt gebruikt om zicht te krijgen op complexe bedrijfsprocessen (Terhurne & Welle, 2007). Dit instrument wordt hieronder toegelicht.

Process mapping: instrument voor een procesgerichte arbeidsanalyse

Een proces kan het beste worden omschreven als een verzameling van samenhangende handelingen die binnen een organisatie of afdeling worden uitgevoerd om producten te vervaardigen of diensten te verlenen. Een *process map* is een grafische weergave van de opeenvolgende handelingen die binnen een organisatie of een afdeling worden uitgevoerd ten behoeve van het omzetten van specifieke input naar gewenste output (Hunt, 1996). Door de opeenvolgende handelingen grafisch weer te geven, worden de processen gevisualiseerd, waardoor de analyse wordt vereenvoudigd en het proces overzichtelijk kan worden gedocumenteerd.

Daarnaast is een *process map* een praktisch hulpmiddel om met het management en de betrokken medewerkers over het herontwerp te communiceren. De *process map* visualiseert immers het proces, waardoor er voor alle partijen een identiek beeld van de processen wordt geschetst. Dit legt weer de basis voor eenduidige communicatie. *Process maps* brengen taken en verantwoordelijkheden helder in beeld, wat van

belang is voor de managers en de zittende medewerkers (de personen die al bij het proces betrokken zijn). *Process maps* kunnen ook dienen als instructietool voor nieuwe medewerkers.

Verschillende process maps

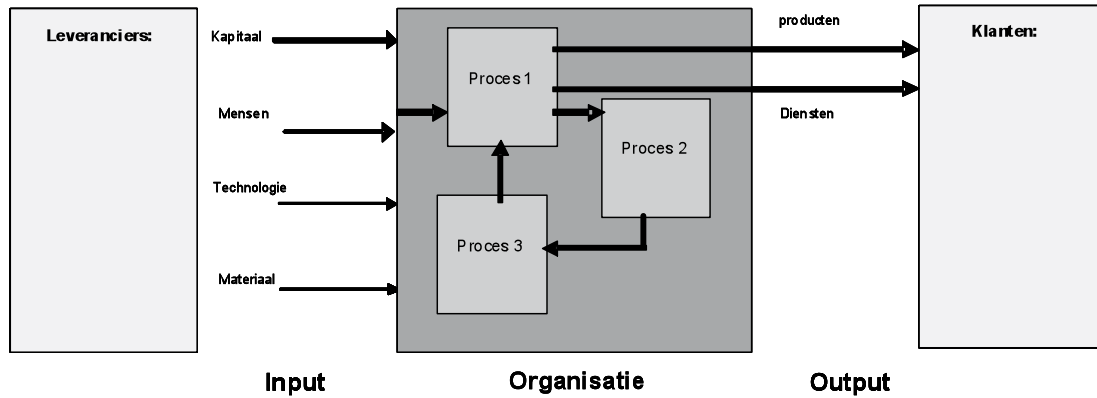
Om de bedrijfsprocessen met de verschillende processtappen, beslismomenten en de *routing* van het proces door de verschillende organisatie-eenheden goed in kaart te kunnen brengen, worden verschillende *process maps* of stroomschema's gebruikt (Terhurne & Welle, 2007). De meest gebruikte voorbeelden zijn een procesrelatiediagram of een flowchart. Een procesrelatiediagram (zie figuur 9) geeft een totaaloverzicht van de hoofdprocessen die in een organisatie of organisatieonderdeel plaatsvinden om producten of diensten te kunnen leveren. Het laat op systeemniveau, door middel van in- en output, zien wat er wordt geproduceerd, wie daarbij betrokken zijn en hoe processen op elkaar inwerken. Een flowchart is een grafische weergave van een serie stappen in een proces. Flowcharts kunnen op verschillende procesniveaus worden gemaakt, van hoger afdelings- of functieoverschrijdend niveau tot functie- of taakniveau. Een functieoverschrijdende flowchart (zie figuur 10) is een hulpmiddel om hoofdprocessen – over de grenzen van functies en organisatie-eenheden heen – weer te geven. Om processen op functie- of taakniveau in kaart te brengen, wordt een lineaire flowchart gebruikt. De lineaire flowchart geeft de input, activiteiten, beslissingen en output van een deelproces weer. Deze flowchart komt bij stap 5 aan de orde.

Analyse van hoofd-, ondersteunende, en additionele processen

Met hulp van een procesrelatiediagram (zie figuur 9) worden allereerst de hoofdprocessen van de afdeling, de relatie en onderlinge samenhang met andere onderdelen binnen de organisatie en leveranciers en klanten van de betreffende afdeling in kaart gebracht. Het in kaart brengen van deze samenhang is ook van belang voor het herontwerp, om te voorkomen dat in het herontwerp de doorstroming en *routing* van de processen wordt verstoord. Het uitwerken van een procesrelatiediagram gaat als volgt:

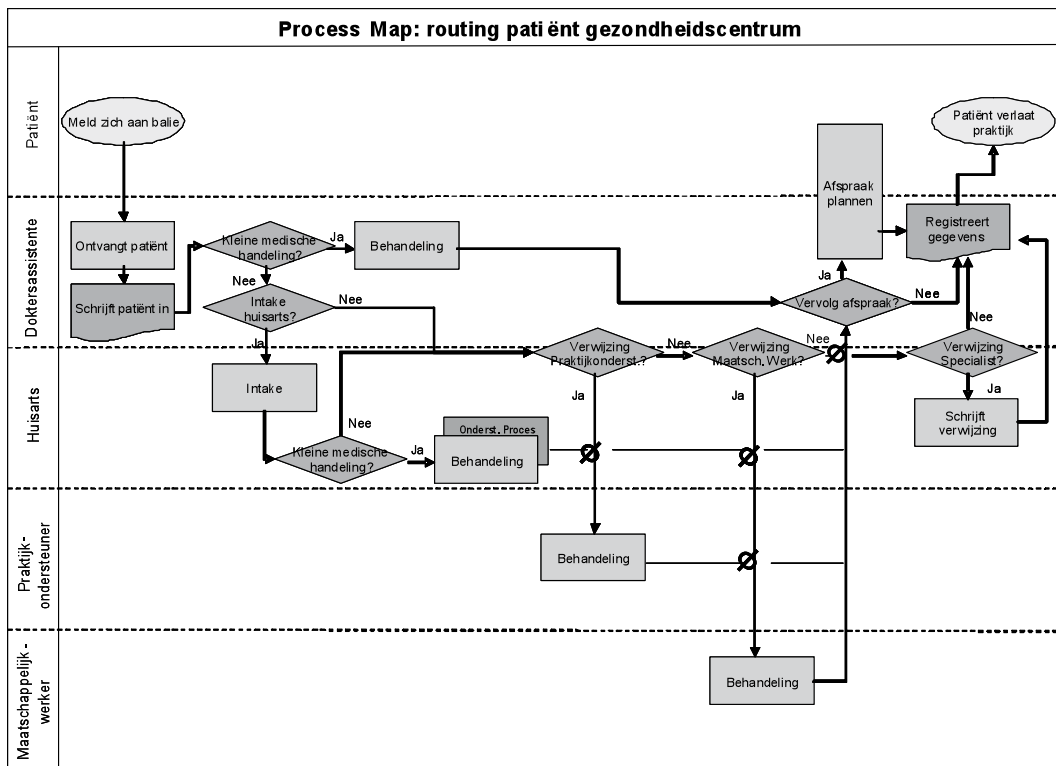
- 1 Verdeel een stuk papier in drie delen en schrijf op het linkerdeel 'Leveranciers', in het midden 'Organisatie of afdeling' en op het rechterdeel 'Klanten'.
- 2 Benoem de belangrijkste klanten van de organisatie of afdeling en schrijf die in het rechtervlak. Dit kunnen zowel interne als externe klanten zijn.
- 3 Benoem in het middelste vlak de hoofdprocessen van de organisatie of afdeling. Dit zijn processen die noodzakelijk moeten worden uitgevoerd om het doel van de organisatie te bereiken. Zoek verbindingen tussen processen onderling binnen de afdeling, maar ook met de rest van de organisatie. Het kan ook zijn dat binding tussen processen ontbreekt, markeer deze met een X.
- 4 Verbind het middelste vlak met het rechtervlak met pijlen die voor de output staan en benoem de output.
- 5 Identificeer de belangrijkste leveranciers van de organisatie en schrijf deze in het linkervlak.

Procesrelatiediagram



Figuur 9 *Procesrelatiediagram*

Vervolgens kan met behulp van een functieoverschrijdende flowchart (zie figuur 10) de volgorde van stappen in het proces en de onderlinge samenhang tussen de verschillende functies binnen de afdeling duidelijk worden gemaakt.



Figuur 10 *Voorbeeld van een functieoverschrijdende flowchart*

Een *process map* geeft als het goed is een duidelijk overzicht van de hoofdprocessen, de ondersteunende processen en de onderlinge samenhang tussen de processen en de betrokken functionarissen. Deze processen kunnen ook parallel aan elkaar verlopen: er melden zich over het algemeen meerdere patiënten aan de balie, die achtereenvolgens hun eigen proces door de praktijk uit het voorbeeld in de flowchart van figuur 10 doorlopen.

Om inzicht te krijgen in het verloop van de processen gedurende de dag is het van belang om aan te geven hoe het verloop van de dag eruit ziet. In het voorbeeld van het gezondheidscentrum gaat het dan om het gemiddeld aantal bezoekers in de praktijk en de gemiddelde doorlooptijd van het totale proces en de deelprocessen. Te denken valt aan de gemiddelde duur van een patiëntenbezoek binnen de praktijk en de gemiddelde duur van een behandeling. Die kan variëren van een gemiddeld consult bij de huisarts van tien minuten tot een uur bij de maatschappelijk werker.

Werk vervolgens de flowchart als volgt uit:

- 1 Kies het meest omvattende proces binnen een afdeling en geef dit proces een naam. In figuur 10 is gekozen voor de *routing* van een patiënt binnen een gezondheidscentrum.
- 2 Benoem de verschillende functionarissen die bij dit proces betrokken zijn.
- 3 Maak een tabel met verschillende rijen en plaats voor de rij de verschillende functies die binnen het proces betrokken zijn.
- 4 Bepaal het start- en eindpunt van het proces (zie de ovale symbolen in figuur 10).
- 5 Positioneer de verschillende hoofdprocessen bij de juiste functionaris in de juiste rij.
- 6 Geef de hoofdprocessen aan met het juiste symbool (zie Bijlage 2).
- 7 Plaats ook belangrijke beslismomenten voor het verdere verloop van het proces in de flowchart.
- 8 Verbind de verschillende processen en activiteiten met pijlen in de juiste procesrichting.
- 9 Benoem de ondersteunende processen (de activiteiten die nodig zijn om het hoofdproces goed te kunnen laten verlopen) en geef ze aan.
- 10 Geef de ondersteunende processen aan met behulp van het schaduw symbool (zie Bijlage 2).
- 11 Schrijf vragen of opmerkingen die tijdens het uittekenen van de flowchart naar boven komen op, zodat u het kunt navragen op de afdeling. Bijvoorbeeld als u zaken tegenkomt die u mist in het proces of wanneer het proces naar uw mening niet logisch verloopt.

Benoem vervolgens ook de additionele processen en maak hier een aparte flowchart van. Houd er rekening mee dat de additionele processen onder verantwoordelijkheid van een andere afdeling kunnen vallen. Dit is een belangrijke signalering voor het herontwerp van werkprocessen

**Stap 5: Taakanalyse en
beoordeling van de mate
van geschiktheid van taken**

Nadat de processen en afdelingskenmerken in kaart zijn gebracht, is het van belang een verdiepingsslag te maken: van een analyse van processen naar een analyse op taakniveau. Deze paragraaf gaat ook in op de kenmerken van de doelgroep, zodat de

elementaire taken geclusterd kunnen worden tot functies die zijn af te stemmen op de individuele kandidaten.

Taakanalyse

Bij de taakanalyse moeten ten eerste op taakniveau de voornaamste taakeisen worden uitgewerkt die van belang zijn voor de *match* met de doelgroep. De onderstaande opsomming van taakeisen is opgesteld in volgorde van belangrijkheid. Indien bij de taak specifieke vakkennis is vereist die de doelgroep niet in de praktijk aan zou kunnen leren, is het uitwerken van de overige taakeisen overbodig. Hetzelfde geldt voor het resultaat van de aspecten die horen bij de mate van eenduidigheid en de mate van verantwoordelijkheid. Deze aspecten kunnen de taak voor de doelgroep ongeschikt maken, wat het uitwerken van de overige taakeisen overbodig maakt. In het rapportageformat (Bijlage 3) is een tabel opgenomen, waarin een score kan worden toegekend aan de taakeisen.

Relevante taakeisen in volgorde van belangrijkheid zijn:

- de mate van *vereiste vakkennis* (is er mogelijk sprake van relatief ongekwalificeerd werk);
- de mate van *eenduidigheid* van de taak en de daarmee samenhangende complexiteit van beslissingen die genomen moeten worden tijdens de taakuitvoering;
- de mate van *verantwoordelijkheid*; zijn er grote consequenties verbonden aan de uitvoering van de taak?
- de mate van *voorspelbaarheid* en dus de mate waarin flexibiliteit is vereist;
- de mate van *herhaling van handelingen* en het vereiste werktempo;
- de mate waarin *deadlines* gehaald moeten worden;
- de mate waarin *sociaal functioneren* vereist is;
- de *frequentie* van de taakuitvoering;
- de *omvang* van de taak en hoeveel tijd hiervoor nodig is.

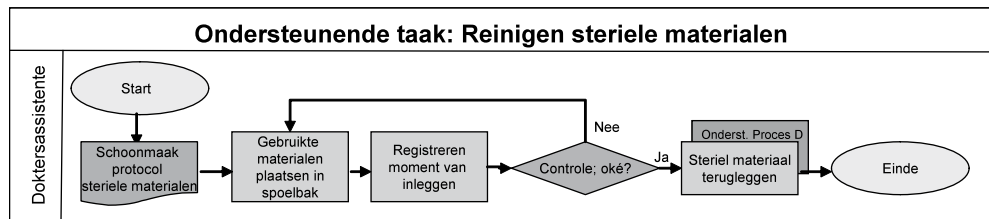
Het is belangrijk om een beschrijving te geven van de taken. Ook moet bij de bovengenoemde taakeisen aangegeven worden in hoeverre ze gelden voor de betreffende taak. Dit kan worden beschreven in de rapportage (zie Bijlage 3).

Ten behoeve van de werkinstructie kan een lineaire flowchart worden gemaakt. Een lineaire flowchart (zie figuur 11) geeft de input, activiteiten, beslissingen en output van een deelproces weer. Het maken van een lineaire flowchart gaat als volgt:

- 1 Bepaal een deelproces waarvoor u een taakanalyse wilt uitvoeren (bijvoorbeeld het reinigen van steriele materialen uit het voorbeeld in figuur 11)
- 2 Maak een tabel met een rij waarin de betrokken functionaris wordt genoemd.
- 3 Bepaal het start- en eindpunt van het deelproces.
- 4 Positioneer de verschillende activiteiten (processtappen) in de rij door gebruik te maken van het juiste symbool (zie Bijlage 2).
- 5 Plaats ook belangrijke beslismomenten en feedbackloops³ in de flowchart.

³ Feedbackloops worden gebruikt bij belangrijke beslismomenten in het proces. Een feedbackloop geeft een mogelijke terugstap in het proces aan.

- 6 Verbind de verschillende activiteiten met pijlen in de juiste procesrichting.
- 7 Plaats vragen of opmerkingen die tijdens het uittekenen van de flowchart naar boven komen. Benoem ook zaken die u mist in het proces, of wanneer het proces naar uw mening niet logisch verloopt, zodat u het kunt navragen op de afdeling.



Figuur 11 Voorbeeld van een lineaire flowchart

Indeling naar mate van geschiktheid van taken voor de doelgroep

Het analyseproces is tot nu toe vooral gericht op de werkprocessen, de aard van de afdeling en de werkzaamheden. De doelgroep komt nu pas in beeld, omdat door deze methodiek een breed pallet aan taken met een variëteit aan taakeisen in beeld is gebracht die in principe voor een gevarieerde doelgroep met beperkingen, maar evengoed met een diversiteit aan wensen, interesses, competenties, ontwikkelingspotenties en eigenschappen geschikt kunnen zijn. Maar ook in deze methodiek blijft de *match* tussen de te creëren functie, de afdeling en de kandidaat maatwerk. Voor de beoordeling in welke mate taken geschikt zijn voor de doelgroep is het van belang in hoofdlijnen ook de kenmerken van de doelgroep te kennen. Hieronder zijn de kenmerken van twee prominente doelgroepen in de (re-)integratie uitgewerkt: Wajongers en mensen met psychische beperkingen.

Van Wajongers is bijvoorbeeld bekend dat werk of werksituaties bepaalde eisen aan hen kunnen stellen, waaraan ze moeilijk kunnen voldoen. Bijna 80 procent van de Wajongpopulatie heeft beperkingen in het sociaal functioneren. Een kwart heeft cognitieve problemen, zoals concentratie- en/of geheugenproblemen (Berendsen, Havinga & Stoutjesdijk, 2008; Kenniscentrum UWV, 2009). Dit maakt werk waarbij hoge eisen worden gesteld aan het sociaal functioneren (bijvoorbeeld werk met cliënten waarbij conflictsituaties zich kunnen voordoen) of werk waarbij een hoge mate van concentratie is vereist niet geschikt voor deze doelgroep.

Mensen met psychische beperkingen, die al dan niet onder de Wajongpopulatie vallen, zijn een andere doelgroep voor (re)integratie. Psychische stoornissen en symptomen kunnen uiteraard zeer divers zijn. Ze verschillen voor elk individu. De literatuur (Dielis, 2000) geeft een beperkt vermogen tot concentratie, problemen met overprikeldheid en stimuluscontrole aan als kenmerkende beperkingen voor mensen met psychische aandoeningen. Dit komt vooral tot uiting door het onvermogen of verminderde vermogen van deze doelgroep om:

- een bepaald werkritme of werktempo vast te houden;
- een dagtaak te volbrengen;
- eigen initiatieven te nemen;

- met tijdsdruk en deadlines om te gaan;
- om te gaan met taakvariatie;
- meerdere taken tegelijk uit te voeren;
- nieuwe taken aan te leren;
- te wennen aan nieuwe situaties;
- met collega's en leidinggevenden te communiceren;
- met feedback of kritiek om te gaan.

Afhankelijk van de doelgroep kan op grond van de taakanalyse op hoofdlijnen een indeling worden gemaakt in mate van geschiktheid. Hierbij onderscheiden we drie categorieën:

- *Zonder meer geschikt*: elementaire taak en door doelgroep te verrichten.
- *Mogelijk geschikt*: niet als elementaire taak aan te merken, maar toch geschikt omdat het werk als assistent, altijd onder direct toezicht, of wellicht na verloop van tijd door begeleiding en training toch door de doelgroep kan worden verricht.
- *Ongeschikt*: hoewel elementair, toch niet geschikt te achten, omdat er redenen zijn de uitvoering niet bij de doelgroep te beleggen, bijvoorbeeld gezien de sterke samenhang met andere taken in het proces.

Ten slotte kan een taak ook ongeschikt worden geacht, omdat er uitvoeringstechnische redenen zijn de taak niet bij een andere medewerker neer te leggen. Het door een ander laten uitvoeren van een elementaire taak zou bijvoorbeeld tot gevolg hebben dat de functionaris die de taak gewoonlijk uitvoert het werk moet onderbreken om daarna weer door te kunnen gaan, terwijl hij intussen geen andere werkzaamheden kan verrichten. Het werkproces stopt dus.

Geef in de rapportage bij de geschikte en mogelijk geschikte taken een beschrijving van de belangrijkste handelingen, de relatie met het proces en de functie, de omvang van de taak in frequentie en duur, en in hoeverre de taak te combineren is met andere mogelijk geschikte taken.

Stap 6: Verificatie van de procesanalyse en het herontwerp van werkprocessen

Nadat er op proces- en taakniveau een analyse heeft plaatsgevonden, is het van belang de resultaten te verifiëren bij de betrokkenen op de afdeling. Bespreek de rapportage daarom met de betrokkenen op de afdeling. Belangrijke vragen die in deze bespreking aan de orde kunnen komen zijn:

- Herkennen de betrokkenen de afdelingsprocessen in de rapportage?
- Zijn de processen correct weergegeven?
- Klopt de volgorde van processtappen?
- Zijn de *process maps* volledig? Staan alle processtappen en ondersteunende processen erin?

Als de *process maps* de afdelingsprocessen weergeven zoals de processen in de ogen van de betrokkenen van de afdeling ook daadwerkelijk plaatsvinden, is het moment aangebroken om te onderzoeken of er binnen de werkprocessen op de afdeling ruimte is of aanknopingspunten zijn voor verandering. Zijn er procesverbeteringen mogelijk of wenselijk? Zo, ja, wat zou men graag willen verbeteren? Op welke punten zou men ondersteuning kunnen gebruiken?

Met hulp van een kritische analyse kan vervolgens een basis worden gelegd voor het herontwerp van werkprocessen (zie tabel 1). De vragen in tabel 1 kunnen hierbij als hulpmiddel dienen. De antwoorden op de vragen in kolom 1 en 2 brengen de huidige manier van werken en de onderliggende redenen daarvoor in kaart. Deze vragen zijn, als het goed is, al beantwoord tijdens de analyse van werkprocessen en taken. Met hulp van de vragen in kolom 3 van de tabel kunnen de verbeter- en verandermogelijkheden worden onderzocht. Bespreek de volgende vragen met de betrokkenen:

- Zou het werk anders ingedeeld of uitgevoerd kunnen worden?
- Zou het werk ook door iemand anders, eventueel op een ander moment, op een andere manier en/of op een andere plaats uitgevoerd kunnen worden?

Wanneer er ruimte ontstaat voor verandering of verbetering is het van belang om met de betrokkenen de voorwaarden te bespreken, waaronder deze veranderingen doorgevoerd zouden kunnen worden. Hierbij moet ook aandacht worden besteed aan de coördinatie- en afstemmingsvereisten. De vragen uit kolom 4 van de onderstaande tabel kunnen hiervoor als hulpmiddel dienen.

Huidig werkontwerp	Onderliggende redenen	Zijn er verbeter- of verandermogelijkheden?	Voorwaarden voor herontwerp
Wat moet er worden gedaan?	Waarom wordt dit gedaan?	Wat zou anders/beter kunnen worden gedaan?	Wat is hiervoor nodig?
Wie doet het?	Waarom wordt het door die functionaris uitgevoerd?	Wie zou het anders/beter kunnen doen?	Welke vaardigheden en/of welke begeleidingseisen worden gesteld?
Wanneer wordt het gedaan?	Waarom op dat moment?	Wanneer zou het anders/beter kunnen worden gedaan?	Wanneer moet het werk zeker zijn gedaan (afstemming)?
Waar wordt het gedaan?	Waarom daar?	Waar zou het anders/beter kunnen worden gedaan?	Welke voorwaarden worden aan de andere plaats gesteld?
Hoe wordt het gedaan?	Waarom op die manier?	Hoe zou het anders/beter kunnen worden gedaan?	Aan welke coördinatievoorwaarden moet worden voldaan?

Tabel 1 *Hulpmiddel voor kritische analyse en basis voor herontwerp van werkprocessen*

Uitgangspunt bij het herontwerp is dat de kwaliteit van het product, de dienst of de zorg minimaal gelijk blijft en liefst nog verder wordt verhoogd. Hetzelfde geldt voor de kwantiteit en de tijdigheid.

Hoe verder?

In de voorgaande paragrafen is de handleiding voor de arbeidsanalyse en het herontwerp van werkprocessen, een onderdeel van de totale UM/UWV-methode, uitgewerkt. Houd er rekening mee dat de methode na afronding van het voorgaande niet volledig is afgerond. In de onderstaande paragrafen wordt daarom kort ingegaan op de vervolgstappen.

Randvoorwaarden voor de invoering van het herontwerp

Nadat er een kritische analyse met de betrokkenen op afdelingsniveau heeft plaatsgevonden – met als doel te beoordelen of er verbetermogelijkheden zijn en onder welke voorwaarden deze zouden kunnen plaatsvinden – is het van belang om met de projectorganisatie (stuurgroep met beslissers en het projectteam) opnieuw om de tafel te gaan om de resultaten te bespreken. Voordat daadwerkelijk aan de slag wordt gegaan met het herontwerpen van functies om structurele banen te creëren voor de doelgroep (zonder de organisatie in disbalans te brengen!) is *commitment* van het hogere management vereist. Om inzet en betrokkenheid van leidinggevenden en medewerkers in de organisatie te verkrijgen, is het van belang om de betrokkenen tijdig te informeren. De betrokkenen moeten op de hoogte worden gebracht van het doel, wat dit voor ze kan betekenen en wat er van ze verwacht wordt. Het projectteam kan hierin een belangrijke rol vervullen. Er worden namelijk niet alleen nieuwe functies gecreëerd. Het afscheiden van elementaire taken leidt immers ook tot veranderingen in de functie-inhoud van de oorspronkelijke functies. Taakelementen die beschouwd kunnen worden als momenten van rust of afwisseling in de oorspronkelijke functies kunnen door het herontwerp mogelijk wegvallen. Overleg met de zittende werknemers is daarom belangrijk, zeker ook om de kwaliteit van de arbeid van alle betrokken werknemers te kunnen bewaken in het herontwerpproces.

Daarnaast zullen zittende en nieuwe werknemers begrip voor elkaar moeten (leren) opbrengen en elkaar moeten (leren) accepteren in de nieuwe werksituatie. Sommige werknemers zullen ook een taak krijgen in de begeleiding van de nieuwkomers. Dit vraagt om inzet en betrokkenheid, die alleen kan resulteren in duurzame plaatsing als medewerkers zich kunnen committeren aan de veranderingen. Communicatie en onderlinge afstemming over deze ontwikkelingen – een zogenaamde participatieve benadering – is van belang om draagvlak te creëren voor de organisatieverandering.

Relatie tot model Inclusief herontwerp van werkprocessen

Zoals al eerder is toegelicht bij de beschrijving van de methodiek Inclusief herontwerp van werkprocessen en het bijbehorende IHW-model (figuur 1), vindt er naast het herontwerp van werkprocessen ook werving en selectie van kandidaten plaats. Zij moeten voldoende gemotiveerd en bekwaam zijn om de elementaire taken uit te voeren (proces B). De clustering van taken tot nieuwe functies die zijn afgestemd op de individuele kandidaten en de betreffende afdeling, is de volgende stap van de UM/UWV-methodiek (proces C). Tot slot vindt de introductie van de kandidaten plaats in hun nieuwe werkomgeving en daarmee start ook de begeleiding door collega's en leidinggevenden (proces D). Om de beoogde doelstelling van duurzame plaatsing te realiseren, is het van belang dat de ontwikkelingen met betrekking tot de plaatsing

en begeleiding worden gemonitord, om indien nodig de begeleiding en taakontwikkeling bij te stellen. De uitkomsten van de (tussen- en eind-)evaluaties zijn medebepalend voor of en hoe het project wordt voortgezet.

Literatuurlijst

- A&O-fonds, (2009). *MatchMaker de andere manier van matchen*. Den Haag, in opdracht van SBCM.
- Berendsen, E. Havinga, H. & Soutjesdijk, M. (2008). *De participatiemogelijkheden van de Wajonginstroom. Een onderzoeksrapport in het kader van het dossieronderzoek Wajong 2007*. Amsterdam: UWV Kenniscentrum (kenniscasier 08-01).
- Bosch, L., Overmars-Marx, T., Ooms, D., Zwinkels, W., (2009). *Wajongers en Werkgevers: over omvang en omgang. Indienst treden van Wajongers en behoud van werk*. Utrecht: Vilans en TNO.
- Clegg, C., & Spencer, C. (2007). A circular and dynamic model of the process of job design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 321-339.
- Dankers, T. Wilken, J.P. (2005). 'Aan het werk'. *Mogelijkheden voor arbeidsintegratie van mensen meteen verstandelijke handicap*. Expertisecentrum Maatschappelijke Zorg en Sociaal Beleid Hogeschool van Utrecht.
- Dielis, L. (2000). Werkaanpassing bij psychische beperkingen. Een literatuuronderzoek. *Maandblad Geestelijke volksgezondheid*, 5, 336-348.
- Grant, A.M., & Parker, S.K., (2009). Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives, *Academy of Management Annals*, 3, 317-375.
- Griffin, C., and Hammis, D., (2003). *Making Self-Employment Work for People With Disabilities*. Baltimore: Brookes Publishing.
- Griffin, C., and Hammis, D., Geary, T., (2003). *The Job Developer's Handbook*. Baltimore: Brookes Publishing.
- Hunt, V.D. (1996) *Process Mapping. How to Reengineer Your Business Processes*. John Wiley & Sons.
- Jehoel-Gijsbers, G. (2010). Slotbeschouwing. In: G. Jehoel-Gijsbers (red.), *Beperkt aan het werk*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Kregel, J., and Dean, D.H., (2002). Sheltered vs. Supported Employment in: Kregel J, Dean DH, & Wehman P, (2002). *Achievements and Challenges in Employment Services for People with Disabilities*.
- Lierop, B. van, & Soest, van K. (2008). Job Carving: een succesvolle aanpak om banen te creëren. *Maandblad Re-integratie*, 10, 24-26.
- Mank, D., Cioffi, A., Yovanoff, P. (2000). Direct support in supported employment and its relation to job typicalness, coworker involvement, and employment outcomes. *Mental Retardation*, 38, no. 6, p. 506-516.
- Morgeson, F.P., Delaney-Klinger, K., and Hemingway, M.A., (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 399-406.

- Mulders, H.P.G., & Zijlstra, F.R.H., (2009). "Taylor revisited: 'the right job for a man' – participative work (re)design for special need groups", *Conference on Regulating for Decent Work – Innovative labor regulation in a turbulent world, Geneva, (8-10 June 2009)*. www.ilo.org/legacy/english/protection/travail/pdf/rdwpaper25c.pdf
- Mulders, H.P.G., Ruitenbeek, G.M.C. van, Nelissen, P.T.J.H. & Nijhuis, F.J. (in press). *Inclusieve Organisaties*.
- Nijhuis, F.J., Mulders, H.P.G., Zijlstra, F.R.H., (2011). Inclusief Herontwerp van Werkprocessen (IHW): voor organisaties die beperkingen productief willen maken. *Aan de Slag, Maandblad over re-integratie en participatie*, jrg 11 (1), 20-23.
- Parker, S.K., Wall, T.D., & Jackson, P.R., (1997). "That's not my job": Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40, 899-929.
- Roe, R.A., & Zijlstra, F.R.H., (1991). Arbeidsanalyse ten behoeve van (her)ontwerp van functies: een handelingstheoretische invalshoek. In: J.A. Algera (red.), *Analyse van Arbeid vanuit Verschuivende Perspectieven*. Lisse: Swets & Zeitlinger, ISBN 90 265 1136 1, pp 179 243.
- Schneider, J. (2008). Rehabilitation in practice: supported-employment practice in the UK: evidence about an emerging occupational group. *Disability and Rehabilitation*, 30 (23), 1819-1828.
- Soest, K. van, Lierop, B. van, Pijl, D. van der, & Crombag, P. (2007). *Methode Maakwerk. Een handleiding voor het creëren van banen voor mensen met een verstandelijke beperking*. Utrecht: Vilans.
- Suijker, F.W. (2007). *Verdubbeling van de instroom in de Wajong: Oorzaken en beleidsopties*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- STECR (2006). STECR Werkwijzer Werkaanpassingen, Versie 1, juni 2006.
- Terhürne, H. & Welle, J. ter, (2007). *Process Mapping: een praktische methodiek voor een heldere kijk op bedrijfsprocessen*. Deventer: Kluwer.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal (2009). *Wijziging van de Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten in verband met het bevorderen van arbeidsparticipatie van jonggehandicapten door werk en arbeidsondersteuning*. 's Gravenhage: Sdu Uitgevers. 31, 780, nr. 45.
- UWV Kenniscentrum (2009). UWV Kwartaal Verkenning 2009-III.
- Walkowiak, A., Zijlstra, F.R.H., Nijhuis, F., & Taris, T. (2009). *Werkplekken voor mensen met beperkingen. Aanzet tot methodiek*. Universiteit Maastricht en Radboud Universiteit Nijmegen in opdracht van het UWV.
- Wijnker, J. (2010). *Protocol Analyse Werkprocessen*. Intern Document. UM/UWV.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E., (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Zijlstra, F.R.H. (2009). Taken voor laaggekwalificeerde: Op weg naar een parallelle arbeidsmarkt? In: *Project SMBA. Innovatieve voorstellen voor Sociaal-Medische Beoordeling van Arbeidsvermogen*. UWV.
- Zijlstra F.R.H., Mulders, H.P.G. & Nijhuis, F.J. (2011). *Inclusieve Organisaties: Op weg naar duurzame arbeidsparticipatie*. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*.

Bijlage 1 Kenmerken van methodes voor arbeidsparticipatie in reguliere bedrijven

Kenmerken	SUPPORTED EMPLOYMENT	CUSTOMIZED EMPLOYMENT	SEMI-CUSTOMIZED EMPLOYMENT	INTEGRATED EMPLOYMENT
Wat	Het geheel aan ondersteunende maatregelen, waardoor het mogelijk wordt dat een werknemer met een handicap een betaalde baan op de reguliere arbeidsmarkt kan verwerven of behouden.	Een handleiding voor het creëren van banen voor individuen met een verstandelijke beperking.	Een bedrijfsmodel voor een strategische herijking van de detachingsaanpak van SW-organisaties (commerciële strategie).	Een methode voor het creëren van structurele arbeidsplaatsen voor mensen met beperkingen.
Doel	Het realiseren of behouden van een bestaande baan, die afgestemd is op de mogelijkheden en wensen van de deelnemer en tevens voldoet aan de eisen van de werkgever.	Mensen met een verstandelijke beperking in staat stellen een baan te vervullen op de reguliere arbeidsmarkt.	Verhogen van het aantal individuele plaatsingen en groepsdetacheringen van de SW-organisatie, verbeteren van plaatsingsrendement van detacheringen.	Creëren van structurele arbeidsplaatsen voor mensen met beperkingen.
Visie	Door training en begeleiding kan de kloof tussen de capaciteiten van mensen met een (ernstige) handicap en de functie-eisen van functies in de reguliere arbeidsmarkt worden overbrugd.	Wanneer op lager niveau taken weggesneden worden, kunnen werknemers zich bezighouden met voorname taken, waarmee de effectiviteit en efficiëntie van personeel wordt vergroot.	Kerntaken in het primaire proces moeten worden uitgevoerd door professionals en hoger opgeleiden. Ondersteunende, arbeidsintensieve en handmatige activiteiten moeten worden uitgevoerd door mensen met een arbeidsbeperking. Dit is kostenbesparend.	Ten behoeve van participatie van mensen met beperkingen én met het oog op krapte op arbeidsmarkt is herinrichting van bedrijfsprocessen noodzakelijk. Ombuigen van organisaties met flexibele multifunctionele medewerkers naar flexibele, multifunctionele toekomstbestendige organisaties.
Hoe	De cliënt krijgt begeleiding vanaf de aanmelding en wordt begeleid tot hij/zij zelfstandig, of met hulp van collega's (natuurlijk netwerk) functioneert.	Gebaseerd op jobcarving: analyseren van taken binnen een functie. Bedoeld om taken te identificeren die uitgevoerd kunnen worden door een persoon met een functiebeperking.	Door middel van een commerciële en zakelijke benadering behoefte ontwikkelen van werkgevers en het aanbod (kandidaten) hierop afstemmen.	Arbeidsanalyse ten behoeve van het opsporen van elementaire taken ⁴ , die de bouwstenen vormen voor ontwikkelingsgerichte functies.

⁴ Onder een elementaire taak verstaan wij de kleinste eenheid van een taak waarbij nog sprake is van een gerichtheid op een zelfstandig, bewust ervaren doel (in de zin van arbeidsresultaat) (Roe & Zijlstra, 1991).

Methode Kenmerken	SUPPORTED EMPLOYMENT	CUSTOMIZED EMPLOYMENT	SEMI-CUSTOMIZED EMPLOYMENT	INTEGRATED EMPLOYMENT
Stappenplan	<p>Assessment. Bemiddeling en baananalyse (arbeidsstoeleiding). Begeleiding/coaching op de werkplek. Verdere loopbaanbegeleiding.</p>	<p>Het vinden van kandidaten. Het job-matchprofiel. Op zoek naar potentiële werkgevers. Overtuigen van werkgever van voordelen van jobcarving. Taakanalyse. Ontwikkeling van de functie. Voorbereiding op plaatsing. Plaatsing. Een duurzame arbeidsrelatie.</p>	<p>SW-medewerkers categoriseren naar zoekprofielen. Marketing en vraagontwikkeling bedrijf, sturen op economisch voordeel. Aanbodontwikkeling (kandidaten laten kiezen voor een beroepsprofiel en continu werken aan een aanbodvoorraad). Matching. Begeleiding en ontwikkeling werkplek. Evaluatie en bijsturing. Nazorg.</p>	<p>Projectorganisatie opzetten. Commitment topmanagement en OR. Arbeidsanalyse van werkprocessen. Verificatie analyse en commitment met betrekking tot herontwerp. Herontwerp van werkprocessen. Selectie kandidaten. Commitment betrokkenen over het takenpakket en het profiel van de kandidaat. Plaatsing en (interne) begeleiding. Periodieke evaluatie.</p>
Doelgroep	<p>Toegepast bij mensen met verstandelijke, lichamelijke en psychiatrische beperkingen.</p>	<p>Verstandelijk gehandicaptten.</p>	<p>Medewerkers uit SW-organisaties (uitstroom).</p>	<p>Mensen met mentale beperkingen (zoals cognitieve, sociaal-emotionele beperkingen en gedragsstoornissen).</p>
Beoogde sector	<p>Diverse sectoren.</p>	<p>MKB.</p>	<p>Beperkt aantal sectoren.</p>	<p>Diverse sectoren.</p>
Uitgangspunt	<p>Individueel aanpassen aan bestaande functies.</p>	<p>Wensen en capaciteiten van het individu zijn maatgevend voor de individuele functieaanpassingen (één-op-één-match).</p>	<p>Groepen werknemers en sets werksorten binnen specifieke bedrijfstakken.</p>	<p>Bedrijf en de bedrijfsprocessen.</p>
Instrumenten voor analyse	<p>Gesprek.</p>	<p>Interviews en observaties.</p>	<p>Interviews en observaties.</p>	<p>Analyse bedrijfsdocumenten, interviews en observaties.</p>
Focus	<p>Bestaande banen die zoveel mogelijk aansluiten bij de kandidaat en waarbij de kloof tussen de vaardigheden van de deelnemer en de eisen die de werkplek stelt overbrugbaar is.</p>	<p>Niet essentiële onbelangrijk bestemde taken binnen functies. NB. Saai, gevaarlijk en onplezierig werk moet worden vermeden.</p>	<p>Ondersteunende taken in het primaire proces. Er wordt gericht gewerkt aan inzetbaarheid op relevante taken. Daarnaast focus vanuit de detachingsorganisatie op commerciële targets.</p>	<p>Elementaire taken die voorkomen in hoofd-, ondersteunende- en additionele processen in de organisatie. Duurzame en structurele arbeid, flexibel in te zetten voor nieuw arbeidspotentieel.</p>

Bijlage 2 Legenda van de symbolen in flowcharts

De meest gebruikte symbolen in flowcharts:



Geven begin en einde van het proces aan.



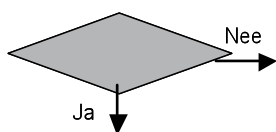
Geeft een activiteit of proces aan.



Geeft de procesrichting aan.



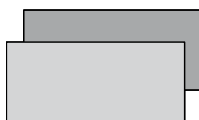
Geeft aan wanneer de output in een processtap is vastgelegd in een document.



Geeft een beslismoment aan in het proces.



Geeft moment van oponthoud weer.



De 'schaduw' geeft ondersteunend proces weer.

Bijlage 3 Rapportageformat

Arbeidsanalyse *bedrijfsnaam*

Afdeling

Naam rapporteur:

1 Bedrijfsoriëntatie

1.1 Korte schets van de organisatie en afdeling

Geef een beschrijving van de organisatie en de betreffende afdeling. De volgende punten moeten worden beschreven:

- doel van de afdeling;
- korte beschrijving van de diensten die geleverd of vervaardigd worden;
- een overzicht van de werkruimte(n). Voeg eventueel een plattegrond toe in de bijlage.

1.2 Plaats in de organisatie en structuur

Beschrijf in deze paragraaf de plaats van de afdeling binnen de organisatie. Een organogram of beschrijving kan dit duidelijk maken.

1.3 Huidige dagelijkse bezetting

Geef een overzicht van het aantal mensen dat op de afdeling werkzaam is, met de bijbehorende functies. Geef daarnaast aan wie er leiding geeft aan welke (groepen) personen. Ook dient aangegeven te worden wanneer deze mensen aanwezig zijn en of ze werken volgens een rooster.

1.4 Herkomst informatie

Geef aan op welke manier en wanneer de informatie is verkregen. Welk informatiemateriaal is wanneer verkregen, met wie is gesproken en wat is er door eigen waarneming verzameld?

2 Afdelingskenmerken

Geef in deze paragraaf een korte beschrijving van een aantal belangrijke kenmerken van de organisatie of afdeling, die van belang zijn voor de match tussen de medewerkers met beperkingen en de afdeling. Het gaat hierbij om de volgende aspecten: het organisatie- of afdelingsklimaat, de stijl van leidinggeven en communicatie, de aard van de afdeling en de werkzaamheden en de begeleidingsmogelijkheden. Zie voor een toelichting 'Stap 2: Inzicht verkrijgen in afdelingskenmerken'.

2.1 Organisatie- of afdelingsklimaat

Beschrijf de sfeer op de afdeling, de geschreven en ongeschreven regels, gewoonten en onderlinge afspraken over bijvoorbeeld het gezamenlijk pauzeren.

2.2 Stijl van leidinggeven en communicatie

In deze paragraaf wordt inzicht gegeven in de leiderschapsstijl en de manier waarop onderling wordt gecommuniceerd.

2.3 De aard van de afdeling en de werkzaamheden

Schets in deze paragraaf de aard van de afdeling en geef inzicht in de bijbehorende kenmerken.

2.4 Begeleidingsmogelijkheden

Rapporteer op grond van de vragen uit het interview in hoeverre men op de afdeling begeleiding kan bieden aan de doelgroep.

3 Analyse van werkprocessen

Maak een onderverdeling van de werkzaamheden die op de afdeling voorkomen in hoofdprocessen, ondersteunende processen en additionele processen en geef een korte omschrijving.

De op de afdeling voorkomende werkprocessen (werkzaamheden) kunnen worden onderscheiden in:

- hoofdprocessen: processen die noodzakelijk moeten worden uitgevoerd om het doel van de afdeling te bereiken;
- ondersteunende processen: processen die nodig zijn om de kernprocessen goed te laten verlopen;
- additionele processen: processen die niet direct gerelateerd zijn aan het doel van de afdeling, maar wel op de afdeling worden gedaan.

Hoofdprocessen:

-
-
-

Ondersteunende processen:

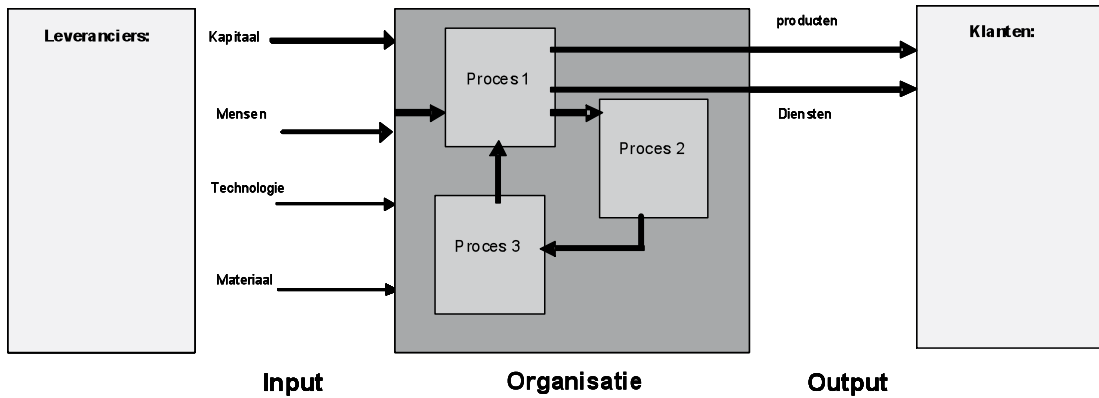
-
-
-

Additionele processen:

-
-
-

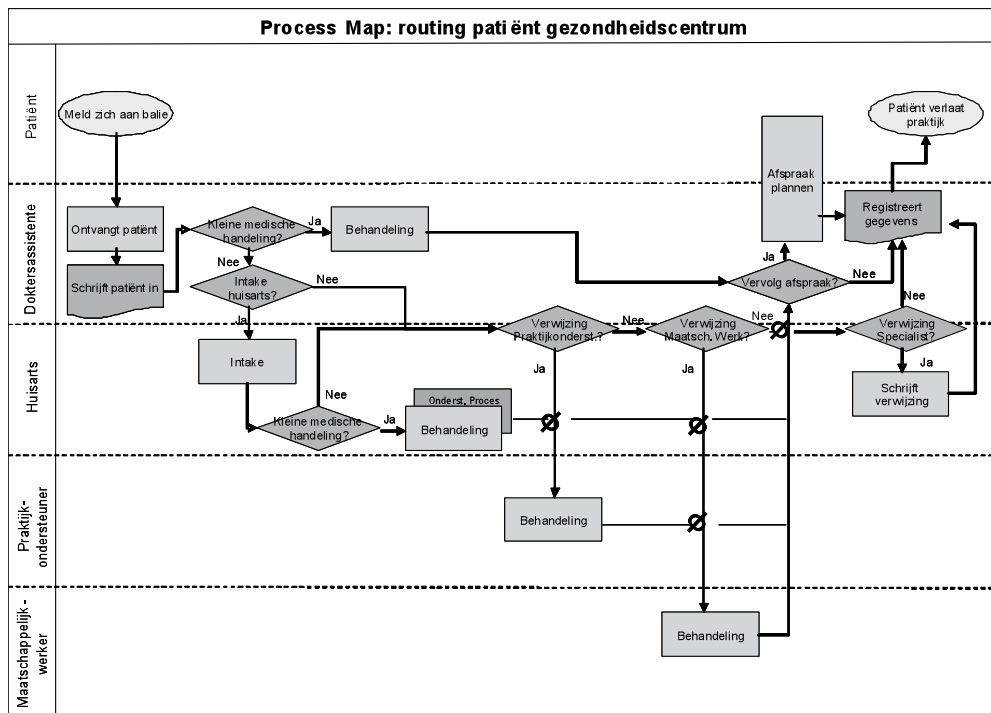
Breng vervolgens aan de hand van een procesrelatiediagram de hoofdprocessen en de onderlinge samenhang tussen de processen van de afdeling en de andere afdelingen in kaart. Zie hiervoor het stappenplan onder 'Stap 4: Analyse van werkprocessen' van het handboek en geef een korte toelichting bij het diagram.

Procesrelatiediagram



Figuur 1 *Procesrelatiediagram*

Nadat de hoofdprocessen en de onderlinge samenhang met andere afdelingen in kaart is gebracht, is het van belang de onderlinge samenhang tussen de processen en de verschillende functionarissen in kaart te brengen. Maak hiervoor gebruik van een functieoverschrijdende flowchart (zie figuur 2). Zie voor het stappenplan 'Stap 4: Analyse van werkprocessen' van het handboek.



Figuur 2 *Voorbeeld van een functieoverschrijdende flowchart*

4 Taakanalyse en beoordeling van de mate van geschiktheid van de taken voor de doelgroep

Nadat de processen op afdelingsniveau in kaart zijn gebracht, wordt een analyse op elementair taakniveau gemaakt. Op grond van de afdelingskenmerken, de taakkenmerken en de kenmerken van de doelgroep wordt een onderverdeling gemaakt tussen geschikte, mogelijk geschikte en ongeschikte taken voor de doelgroep.

4.1 Taakanalyse

Gebruik voor de taakanalyse Tabel 1 en geef per taak aan in hoeverre een beroep wordt gedaan op de genoemde taakeisen. De taakeisen staan in volgorde van belangrijkheid. Indien bij de taak specifieke vakkennis is vereist die de doelgroep niet in de praktijk aan zou kunnen leren, is het uitwerken van de overige taakeisen overbodig. Hetzelfde geldt voor het resultaat van de aspecten behorende bij de mate van complexiteit en de mate van verantwoordelijkheid. Deze aspecten kunnen de taak voor de doelgroep ongeschikt maken, hetgeen uitwerken van de overige taakeisen overbodig maakt. Daar waar in de tabel geen keuzemogelijkheid is aangegeven, moet een omschrijving worden gegeven.

Taak	Benaming taak:.....
Mate van vereiste vakkennis	<input type="checkbox"/> De taak vereist een hoge mate van vakkennis; mag alleen worden uitgevoerd door daartoe bevoegde medewerkers*. <input type="checkbox"/> De taak vereist geen vakkennis, maar ervaring en training. <input type="checkbox"/> De taak kan eenvoudig aangeleerd worden.
Mate van complexiteit/eenduidigheid	<input type="checkbox"/> De taak is zeer complex, omdat er tijdens de taakuitvoering beslissingen genomen moeten worden die het vervolg van de taakuitvoering kunnen wijzigen*. <input type="checkbox"/> De taak is enigszins complex; er moet een enkele beslissing worden genomen, maar het vervolg van de taak blijft helder en eenduidig. <input type="checkbox"/> De taak is helder en eenduidig.
Mate van verantwoordelijkheid	<input type="checkbox"/> De taak vereist een hoge mate van verantwoordelijkheid, omdat er grote consequenties zijn verbonden aan de taakuitvoering*. <input type="checkbox"/> De taak vereist enige mate van verantwoordelijkheid. <input type="checkbox"/> De taak vereist nauwelijks verantwoordelijkheid.
De mate van voorspelbaarheid en vereiste flexibiliteit	<input type="checkbox"/> De taak is zeer onvoorspelbaar; tijdens de taakuitvoering moet de volgorde van handelen regelmatig worden gewijzigd. Dit vraagt een hoge mate van flexibiliteit. <input type="checkbox"/> De taak is redelijk voorspelbaar; incidenteel moet de volgorde van handelen worden aangepast. Dit vraagt om een zekere mate van flexibiliteit. <input type="checkbox"/> De taak is voorspelbaar en doet nauwelijks een beroep op flexibiliteit.
Mate van herhaling van handelingen en vereiste werktempo	<input type="checkbox"/> De handelingen moeten zeer frequent en snel achter elkaar worden herhaald. <input type="checkbox"/> De handelingen worden frequent in een redelijk tempo herhaald. <input type="checkbox"/> De handelingen worden regelmatig herhaald, maar het handelingstempo kan zelf worden bepaald.
Mate van vereiste deadlines	<input type="checkbox"/> Er worden strikte deadlines gesteld aan de taakuitvoering. <input type="checkbox"/> Er worden tot op zekere hoogte deadlines gesteld aan de taakuitvoering. <input type="checkbox"/> Er worden nauwelijks deadlines gesteld.
Mate waarin sociaal functioneren vereist is. Aandachtspunten kunnen bijvoorbeeld zijn: het omgaan met emoties, conflict-hantering, samenwerking	<input type="checkbox"/> Bij de taakuitvoering zijn goede sociale vaardigheden vereist; er is intensief contact met collega's, klanten of patiënten. <input type="checkbox"/> Sociale vaardigheden zijn in zekere mate vereist; er is regelmatig contact met collega's, klanten of patiënten. <input type="checkbox"/> Sociale vaardigheden zijn bij de taakuitvoering nauwelijks vereist; de taak kan redelijk geïsoleerd worden uitgevoerd.
Frequentie van handelingen	
Schatting taakomvang in tijd	
Beschrijving (belangrijkste handelingen)	
Relatie met proces	
Relatie met functie	
Combineerbaarheid met andere taken	
Overige relevante aspecten: omgevingsaspecten, belastende omstandigheden of ergonomische knelpunten	

Tabel 1 Checklist taakanalyse

* Indien van toepassing: verdere uitwerking van de taakeisen voor deze taak is overbodig

4.2 Kenmerken doelgroep

Rapporteer in hoofdlijnen de kenmerken van de doelgroep. Zie voor kenmerken van twee prominente doelgroepen 'Stap 5: Taakanalyse en beoordeling van de mate van geschiktheid van taken' van het handboek.

4.3 Beoordeling geschiktheid taken

De volgende stap is het beoordelen van de beschreven taken. Er dient een indeling gemaakt te worden in taken die wel geschikt zijn, taken die mogelijk geschikt zijn en taken die ongeschikt zijn voor de doelgroep. De beoordeling van de geschiktheid van taken is afhankelijk van de taakeisen, de afdelingskenmerken en de doelgroep. Hierover is in de voorgaande paragrafen gerapporteerd.

Geschikte taken:

-
-
-
-
-

Mogelijk geschikte taken:

Naast het benoemen van de taken die mogelijk geschikt kunnen zijn, dient bij deze taken een korte toelichting gegeven te worden over de voorwaarden om ze geschikt te maken.

De volgende taken kunnen onder bepaalde voorwaarden (nader te specificeren) worden uitgevoerd:

-
-
-
-
-

Ongeschikte taken:

-
-
-
-
-

5 Werkinformatie

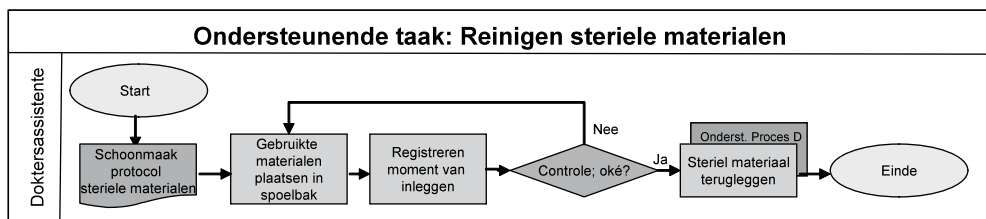
Werk voor de medewerker en de begeleider werkinformatie uit. Benoem kort de afdelingskenmerken en de aandachtspunten voor de Wajonger. Werk daarnaast voor de geschikt en mogelijk geschikt beoordeelde taken een taakinstructie uit. De onderstaande tabel kan hiervoor als format dienen (de tabel correspondeert met de tabel in proces D van het IHW model).

WERKINFORMATIE			
Afdelingskenmerken:		Aandachtspunten kandidaat*:	
Wat	Waar	Wanneer	Hoe
Taak 1			
Taak 2			
Taak 3			
Taak 4			
...			
...			

Tabel 2 Voorbeeld van werkinformatie

* Later in te vullen op grond van 'Proces B: werving en selectie van de kandidaten' van de UM/ UWV-methode IHW.

Het kan wenselijk zijn om per taak een gedetailleerde taakinstructie of stroomschema te maken. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van lineaire flowcharts. Zie onderstaand voorbeeld (zie voor uitwerkinstructie 'Stap 5: Taakanalyse en beoordeling van de mate van geschiktheid van taken' van het handboek).



Figuur 3 Voorbeeld van taakinstructie

Bijlage 4 Logboek

LOGBOEK BEDRIJFSANALYSE I.B.V. DE METHODIEK INNOVATIEF FUNCTIEHERONTWERP						
Hoofdprocessen	Stap	Activiteiten	Toelichting	Concrete acties	Datum uitvoering	Benodigde tijd in minuten
Vorbereitung	0	Doelgroep bepalen	Bepalen voor welke doelgroep het experiment van toepassing is en hoofdkenmerken doelgroep specificeren.	Doelgroep bepalen Kenmerken specificeren		
	1a	Bedrijfsoriëntatie	Verzamelen gegevens van organisatie en afdeling.	Informatie zoeken op internet Opvragen jaarverslagen Evt. functiebeschrijvingen opvragen		
	1b	Planning	Afspraken maken voor interview met afdelingsmanager, evt. P&O; doel toelichten en rondgang maken over afdeling.	Telefonisch contact Schriftelijke bevestiging		
Uitvoering bedrijfsanalyse	2	Inzicht verkrijgen in afdelingskenmerken	Het in kaart brengen van afdelingskenmerken: het klimaat van de afdeling, de stijl van leidinggeven, communicatie en de begeleidingsmogelijkheden.	De daadwerkelijke verzameling vindt plaats in stap 3; het gaat hier om inzicht in de achterliggende redenen.		
	3	Informatie verzamelen	Interview(s) afnemen, rondgang over de afdeling maken, sfeer proeven en indien mogelijk werkprocessen observeren.	Interview Rondgang		
	4	Procesanalyse	De analyse van de werkprocessen en het in kaart brengen van de samenhang tussen de processen.	Observatie proces Procesrelatiediagram De functieoverschrijvende flowchart		
	5	Taakanalyse en beoordeling geschiktheid van taken	Uitwerken voornaamste taakeisen op taakniveau, beoordeling geschiktheid taken doelgroep.	Uitwerken taakeisen Beoordeling geschiktheid taken		
		Tussenrapportage	Verwerken resultaten in rapportageformat	Verslaglegging		
Herontwerp en Rapportage	6	Verificatie bedrijfsanalyse en herontwerp	Rapportage aan geïnterviewde(n) sturen en bespreken van eventuele correcties en aanvullingen en bespreken mogelijkheden voor herontwerp.	Verslag sturen Plannen afspraak Bespreking		
		Definitieve rapportage	Verwerken aanvullingen en correcties uit verificatie met afdeling en rapportage aanvullen met herontwerp.	Correcties in rapport verwerken Herontwerp uitwerken		
TIJDSINVESTERING						
Vorbereitung						0
Uitvoering bedrijfsanalyse						0
Verificatie en herontwerp						0
Totaal						0



Arbeidsdeskundig Kennis Centrum
Postbus 1058
3860 BB Nijkerk
(033) 247 34 57