



Tijd voor afwisselend werk in de schoonmaak

SPDI Festival

7 november 2023

Pim van Dorst



Dit project is mede mogelijk gemaakt door MDIEU
subsidie van het Ministerie SZW.

*Deze activiteit
is mede mogelijk
gemaakt door:*



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

 **Gates D64-87**



Schiphol

Amsterdam Airport Schiphol

 Nederlandse Spoorwegen

Schiphol   

D





Inleiding

- Schoonmaak is fysiek belastend werk
- Tijdsdruk hoog
- In oktober 2021 heeft SPDI geconcludeerd dat medewerkers in schoonmaak op Schiphol eenzijdig fysiek belastend werk doen
 - Kans op fysieke klachten daarmee vergroot
 - Advies: voer een pilot taakroulatie uit.
- In 2022 opdracht aan vhp human performance gegund om deze pilot te begeleiden en effecten te onderzoeken. Begeleid door stuurgroep met RAS, FNV, Schoonmakend NL, LCS, Schiphol & 4 schoonmaakbedrijven.



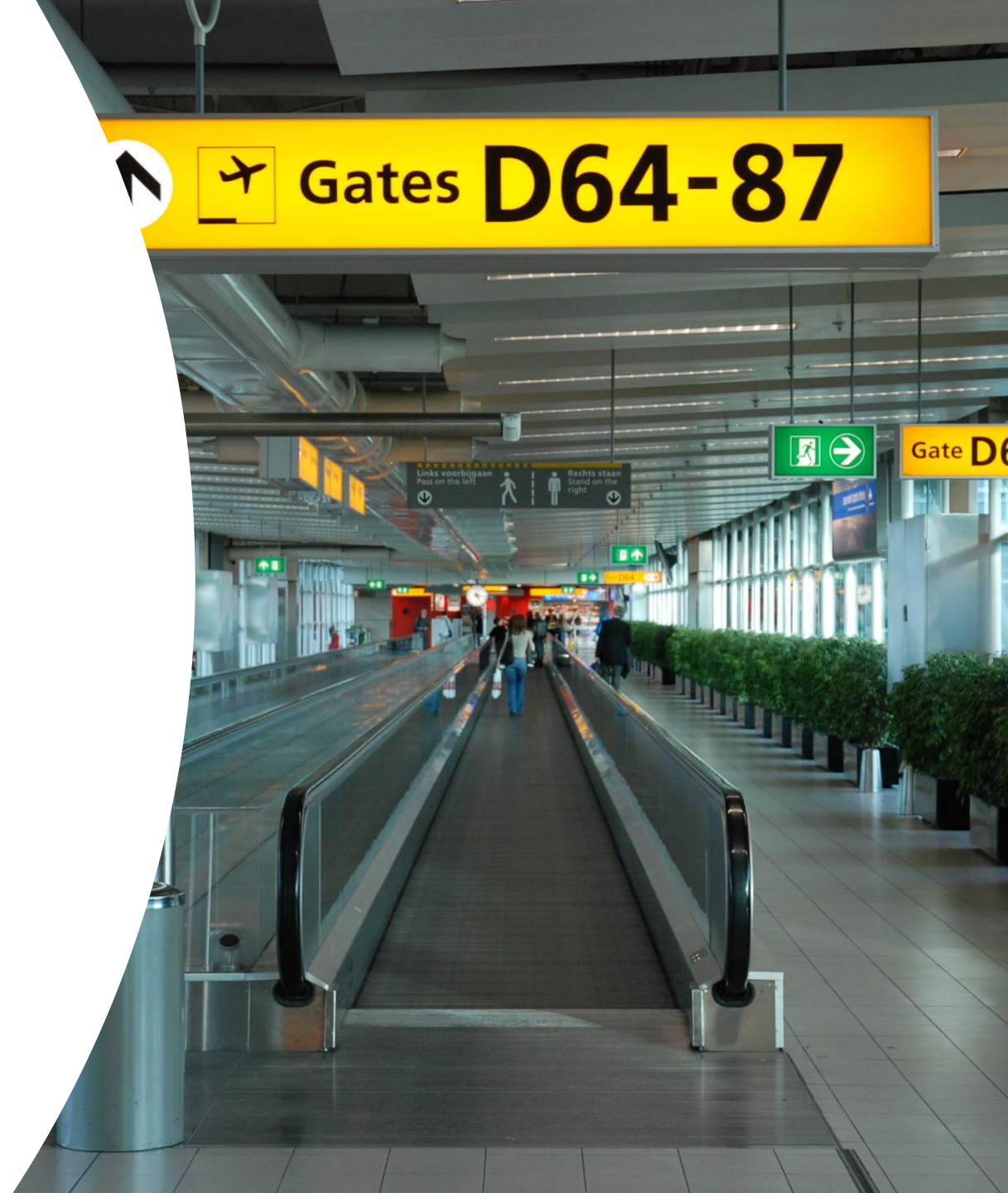


De context op Schiphol

- 4 bedrijven
- 4 gebieden / zones
- Werk om de paar jaar aanbesteed
- Zomer 2022: chaos op Schiphol



G.RAGGERS&ZN bv
Schoonmaakonderneming





Op hoofdlijnen





Voorbereidende fase

- Taakroulatie = “Een manier van afwisseling van taken waarbij variatie in werkhoudingen, bewegingen en spieractiviteit gewaarborgd is.”
- Doel: kan dit?

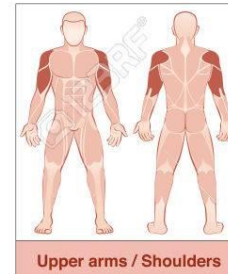
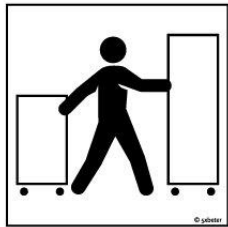
Elke dag hetzelfde werk is niet goed voor jouw lichaam.

Elke dag ander werk is goed voor jouw lichaam.

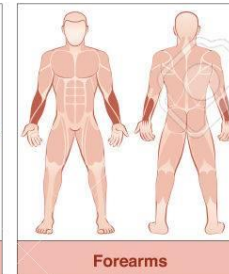


Voorbereidende fase

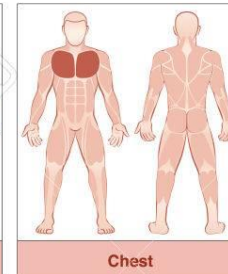
- Taakroulatie = “Een manier van afwisseling van taken waarbij variatie in werkhoudingen, bewegingen en spieractiviteit gewaarborgd is.”
- Doel: kan dit?



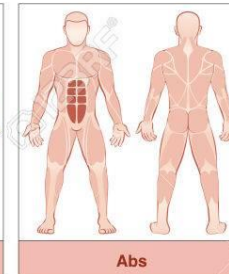
Upper arms / Shoulders



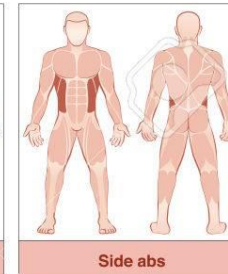
Forearms



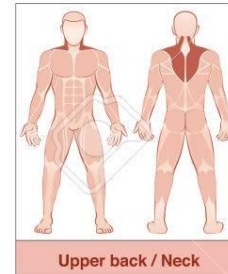
Chest



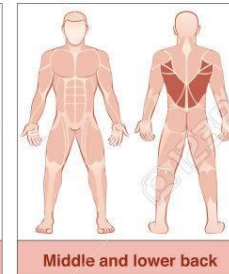
Abs



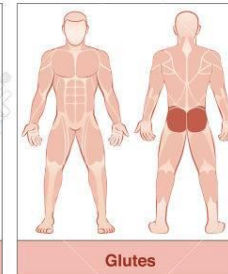
Side abs



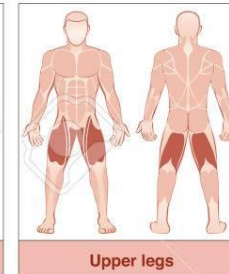
Upper back / Neck



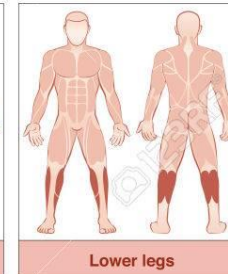
Middle and lower back



Glutes



Upper legs



Lower legs



Go-no-go

- Conclusie: Bij 3 van de 4 bedrijven is ruimte om een impactvolle werkindeling toe te passen met behoud van effectiviteit en kwaliteit.
- Bij 1 van de bedrijven wordt sterk afwisselend gewerkt. De wens van dit bedrijf is echter om mee te doen aan de pilot, om te kijken of taak**verrijking** tot de mogelijkheden behoort.
- Stuurgroep: groen licht voor 4 pilots in najaar 2022.



De pilot: inrichting

- 4 bedrijven
- In totaal 25 medewerkers
- Verschillende varianten:
 - Werken in koppels – wissel halverwege de dag
 - Werken in Teams van 5 personen – wissel halverwege de dag
 - Werken aan ‘opgeknipte taken’
- Duur: 3 maanden in periode september – december 2022





De pilot: inrichting

- Voorbereiding: selectie deelnemers, voorlichting deelnemers, kick-off bij aavang
- Methode:
 - Deelnemers dagelijkse vragenlijsten (LEO en RPE)
 - Maandelijkse interviews (nulmeting, maand 1, maand 2 en maand 3)
 - Wekelijks aanwezig op werkvloer voor 'informeel' contact met deelnemers hoe het gaat





Invulformulier RPE

Naam:	
Datum:	

Hoe zwaar ervaar jij je taak op dit moment? Je kunt van 6 tot en met 20 punten geven.

Je vult dit 3x per dag in, op de tijden die in de tabel staan.

6 = Minimaal zwaar

20 = Maximaal zwaar

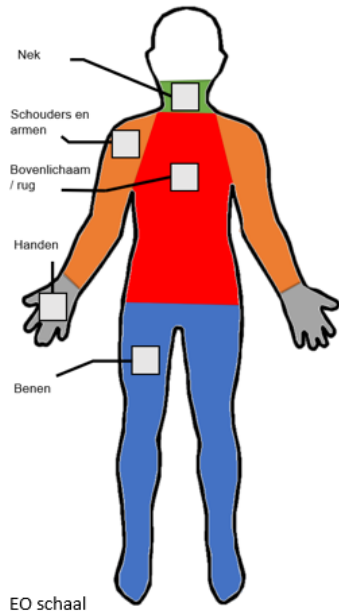
Hoe zwaar is je taak?	Punten	Voor Taak 1 (begin dienst)	Na taak 1 (halverwege dienst)	Na taak 2 (einde dienst)
Minimaal	6			
	7			
	8			
	9			
	10			
	11			
	12			
	13			
	14			
	15			
	16			
	17			
	18			
	19			
Maximaal	20			

Einde van de dienst inleveren bij **de teamleider of voorman**



Invulformulier LEO

1. Vul in de tabel in hoeveel pijn je hebt van een aantal delen in je lijf op een schaal van 0 tot 10.
0 = helemaal geen last/pijn
10 = heel veel last/pijn
Je vult dit 3x per dag in, op de tijden die in de tabel staan.



Deel van je lijf	Voor Taak 1 (begin dienst)	Na taak 1 (halverwege dienst)	Na taak 2 (einde dienst)
Nek			
Schouders en armen			
Bovenlichaam / rug			
Handen en polsen			
Benen			

Einde van de dienst inleveren bij **de teamleider of voorman**



De pilot: inrichting

- Interviews:
 - De ervaren fysieke belasting t.g.v. de werkzaamheden;
 - Vermoeidheid / energie tijdens en na het werken;
 - Algemene gezondheid / welbevinden van de medewerkers;
 - De tevredenheid over de werkzaamheden;
 - Ervaring met de werkindeling zoals deze op dit moment is;





De pilot – uitvoering & resultaten

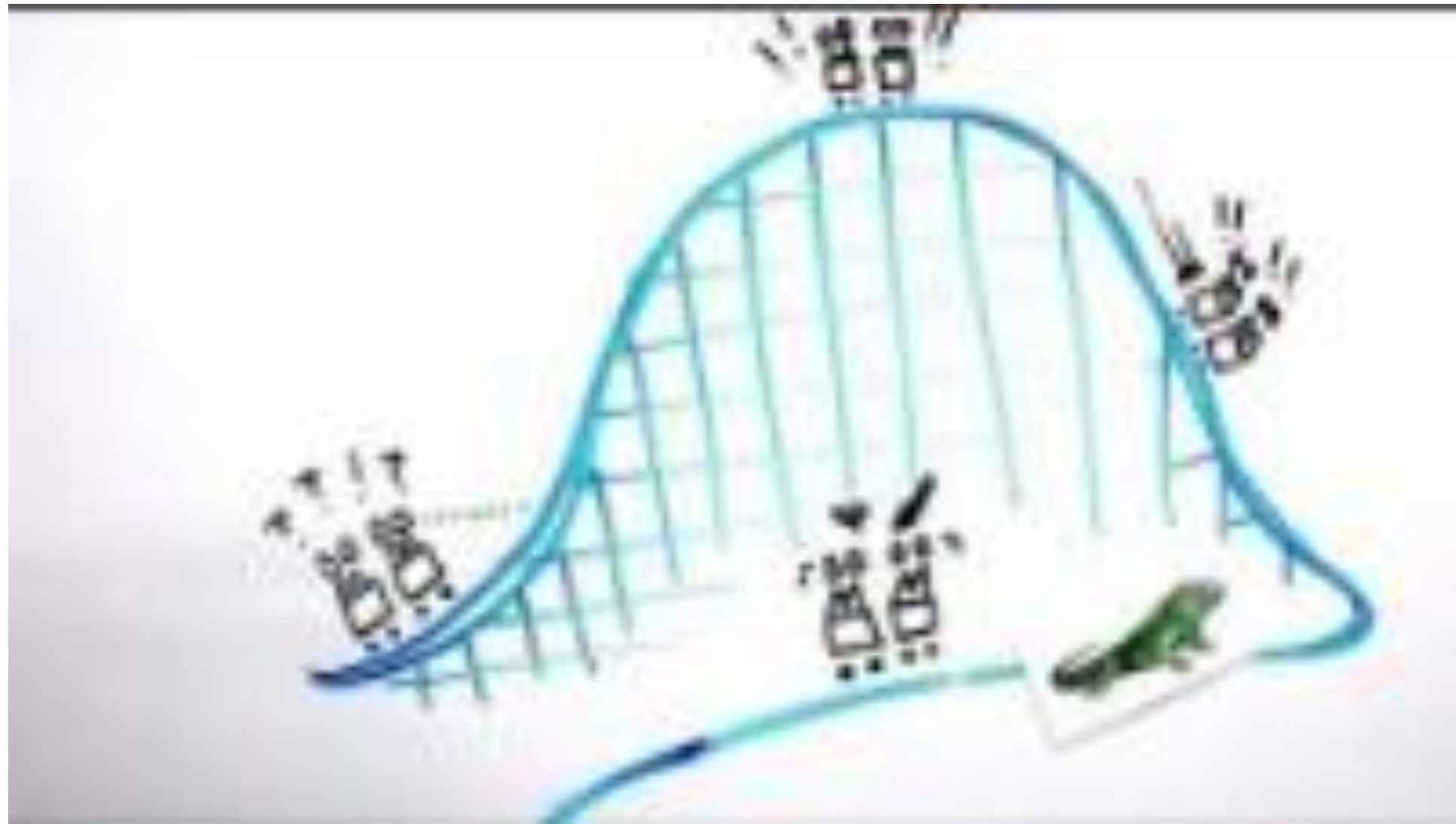


De eerste twee weken.....

- Weerstand
- Gewenningsperiode lichaam
- Vertrouwde patronen doorbreken
- Samenwerken

- Aandacht, geduld, tijd, luisteren en aanpassen waar nodig







Conclusies

- Taakroulatie heeft **licht positief effect op de fysieke belasting** van medewerkers. Effect van deze taakroulatie in grote mate beïnvloed door:
 - De **intensiteit** van taken waartussen wordt afgewisseld;
 - De wijze waarop de medewerkers **samenwerken**;
 - De **belastbaarheid** cq. fysieke gesteldheid van medewerkers. Bij medewerkers met fysieke klachten laat de pilot wisselende resultaten zien
 - Bij deze conclusie moet echter wel worden opgemerkt dat er bij wijziging van werkzaamheden een gewenningsperiode is waarin medewerkers een hogere fysieke belasting ervaren.





Conclusies

- Taakroulatie is **geen 'one-size-fits all'** in de huidige populatie van schoonmakers op Schiphol. De pilot taakroulatie heeft een **wisselend effect op de tevredenheid, motivatie en het werkplezier** van de schoonmakers.
 - Voorkeurswerkzaamheden
 - Al dan niet samenwerken: samenwerkers ervaren meer plezier
 - Wisselen op de dag als mentaal belastend gezien door groot deel groep ('meer nadenken', 'gedoe')





Conclusies

- Of de pilot taakroulatie een invloed heeft op de **kwaliteit van het werk** is sterk afhankelijk van de wijze waarop de taakroulatie is ingericht:
 - In pilots waar in koppels werd gewerkt is er **geen verschil** in (door bedrijven zelf beoordeeld) kwaliteit gevonden.
 - In de pilot waarin in teamverband is gewerkt is de ervaren kwaliteit, door de medewerkers zelf, van het werk **afgenomen**. In de praktijk bleek de overgang van individuele verantwoordelijkheid voor het werk naar een ‘teamverantwoordelijkheid’ lastig te zijn.





Conclusies

- Ook de **efficiëntie** van het werk is sterk afhankelijk van de wijze waarop de taakroulatie is ingericht:
 - In pilots waarin in koppels wordt gewerkt en gewisseld wordt rond de lunchpauze, wordt geen verschil in efficiëntie geconstateerd;
 - In de pilot waarin in groepsverband wordt gewerkt en na 4 uur wordt gewisseld van taken, is geen verschil in efficiency geconstateerd.
 - Bij de pilot waarin medewerkers veel moeten verplaatsen van taak naar taak wordt een **negatief effect** in efficiëntie gezien





Conclusies

- De pilot biedt **aanknopingspunten** om (een deel van de) werkzaamheden zodanig te organiseren dat medewerkers **meer samenwerken** dan alleen werken. Dit kan, onder de juiste omstandigheden leiden tot meer werkplezier, ontwikkeling van competenties (communicatie) en tevredenheid.
- De pilot laat zien dat (in elk geval voor een deel van de) populatie in de schoonmaak het over het algemeen leuk vindt om zich verder te bekwamen in verschillende taken die zij voorheen niet beheersten. Dit is een kans voor duurzame inzetbaarheid in bredere zin.





Lessons learned





Lessons learned

Op basis van de pilots kunnen we de volgende lessons learned geven:

- De **impact van de pilot taakroulatie** op de medewerkers (of het van de een op de andere dag uitvoeren van andere taken) is **groter dan vooraf verwacht**:
 - Ervaring met taken
 - Werken op automatische piloot
- Hoewel taakroulatie een licht positief effect heeft op de fysieke belasting, **zijn er grenzen aan deze taakafwisseling**.
- **Effectieve communicatie tussen schoonmakers is een noodzakelijke voorwaarde** om succesvol taakroulatie te implementeren binnen de bedrijven.
 - Zowel een drempel als een ontwikkelingskans





Lessons learned

- Medewerkers hebben een sterk wisselende beleving van 'kwaliteit'. In de interviews met medewerkers bij alle bedrijven is vaak naar voren gekomen dat medewerkers ervaren dat andere medewerkers onvoldoende kwaliteit leveren, waardoor zij het gevoel hebben 'andersmans werk' te moeten doen. Dit is iets om aandacht aan te besteden.
- Taakwisseling is in sommige gevallen overgegaan in samenwerking, wat heeft geleid tot meer werkplezier en tevredenheid. Ook wordt ervaren dat de fysieke belasting in piekperiodes hierdoor afneemt. Bij verschillende bedrijven wordt in deze constructies nog steeds zo gewerkt.
- Voor niet iedereen is het rouleren van taken haalbaar. Dit kan zowel door fysieke oorzaken, mentale oorzaken als ook door het ontbreken van bepaalde competenties komen.
- Taakrotatie lijkt een licht negatief effect te hebben op het verantwoordelijkheidsgevoel voor de kwaliteit van het werk op medewerkers die werken in een teamverband. Dit lijkt ook samen te hangen met het ontbreken van kwaliteitscontroles tijdens de duur van de pilot.
- De verwachting dat taakrotatie (of het uitvoeren van andere taken dan men gewend is) in het begin van de pilot **vermoeiender en als meer fysiek belastend** zal worden ervaren is daadwerkelijk uitgekomen. Het is van belang om bij soortgelijke veranderingen mensen te blijven coachen en door te blijven zetten voordat het lichaam gewend is aan een andere belasting.





Advies



Voor schoonmaakbedrijven op Schiphol

Op basis van de resultaten uit de pilot taakroulatie kunnen de volgende adviezen worden gegeven:

- Doorgaan met taakroulatie voor mensen die dit prettig vinden
- Onderzoek of ander model taakroulatie beter past
- Stimuleer samenwerking
- Onderzoek andere vormen van werkorganisatie waarin roulatie van taken en samenwerking beter passen dan de huidige organisatie van het werk
- Voor Schiphol: besteed in aanbestedingen aandacht aan fysieke belasting en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
 - Afwisseling van taken
 - Samenwerking van medewerkers
 - Ontwikkeling van medewerkers





Hoe verder?

Bij de bedrijven

Asito:

- heeft nu groep van 50 – 75 medewerkers die om de dg wisselen
- Voor enkele pieren gestart met andere werkindeling: 'standaardteams, calamiteitenteams en bijspringteams' met daarin op dagelijkse basis andere taken

Hago:

- Op meerdere pieren
- bezig met medewerkers te laten ontwikkelen op communicatie en samenwerking

Raggers:

- Medewerkers meer 'vaste' afwisselende taken gekregen, taak 'aviobruggen' opgeknipt vanwege zwaarte





Hoe verder?

Overkoepelend

- Schiphol probeert andere opdrachtgever te zijn, met meer aandacht voor mensen, ook in de schoonmaak (bredere trend, zie ook traject NLA + bagage- en vrachtafhandeling)
- Binnen Schiphol is platform voor schoonmaakbedrijven ontstaan waar DI hoger op agenda staat





Take-aways

- Taakrotatie vaak genoemd als middel om fysieke belasting tegen te gaan. In praktijk makkelijker gezegd dan gedaan in bestaande (werk)organisaties
- Bij overgaan tot taakrotatie: niet alleen fysieke belasting verandert: ook benodigde competenties, mentale belasting, werkplezier, tevredenheid en/of resultaat van werk zullen veranderen
- Taakrotatie biedt uitdaging, maar ook zeker kansen voor duurzame inzetbaarheid in bredere zin → middel voor ontwikkeling
- Veranderen is en blijft moeilijk





Hoe verder?

Vragen?

