

Versterken van eigen regie op duurzame inzetbaarheid in de schoonmaak- en glazenwassersbranche

Eindrapportage

28 januari 2022



In opdracht van:



Uitgevoerd door:

Lectoraat Human Capital



Lectoraat Sociale Innovatie



Deze activiteit
is mede mogelijk
gemaakt door:



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Inhoud





Aanleiding en doel van het onderzoek

Aanleiding

Samenwerken aan duurzame inzetbaarheid

- Sociale partners in de Schoonmaak- en Glazenwassersbranche streven naar evenwichtige en eigentijdse arbeidsrelaties in de branche, waarbij aandacht is voor duurzame inzetbaarheid, een leven lang leren en gezond werken¹.
- In 2019 zijn verschillende projecten gestart in de branche rondom het thema duurzame inzetbaarheid. Hieruit is gebleken dat een belangrijke uitdaging ligt in het creëren van een werkklimaat waar werknemers zelf de regie over hun duurzame inzetbaarheid nemen.
- Deze uitdaging roept een belangrijke vraag op, of het nou gaat om eigen regie op loopbaan(ontwikkeling), vitaliteit of re-integratie: hoe creëer je een werkklimaat waarin werknemers een actieve(re) rol (kunnen) nemen?

Doelstelling en centrale vraag

Het onderzoek dient twee doelen²:

1. Inzicht bieden in de wijze waarop **eigen regie kan worden bevorderd** van werknemers in de schoonmaak- en glazenwassersbranche;
2. Inzicht bieden in mogelijke **afspraken en activiteiten die op brancheniveau kunnen worden gemaakt** om de eigen regierol van werknemers te bevorderen.

De onderzoeksvraag die we beantwoorden met dit onderzoek:

Hoe kan de branche **een ondersteunend werkklimaat creëren** waarin de werknemers gestimuleerd worden een actievere rol te nemen inzake hun werk, loopbaan(ontwikkeling) en indien van toepassing re-integratie en daarmee meer eigen regie voeren ten aanzien van hun duurzame inzetbaarheid?



Wat is eigen regie op duurzame inzetbaarheid?

Bouwstenen van eigen regie

Zeven bouwstenen van eigen regie

1. *Weten*: de medewerker is bewust om in actie te komen en heeft inzicht in ontwikkelingen in het bedrijf in relatie tot zichzelf
2. *Willen*: de medewerker is gemotiveerd om in actie te komen
3. *Kunnen*: de medewerker heeft het vermogen om acties in gang te zetten door het stellen van realistische doelen, het maken van een stappenplan en het vermogen om tussentijds te kunnen bijsturen
4. *Durven*: de medewerker heeft het vertrouwen om een actie succesvol te ondernemen
5. *Mogen*: de medewerker ervaart mogelijkheden om acties te ondernemen in termen van tijd, middelen en autonomie
6. *Doen*: de medewerker is gemotiveerd om tot actie te komen en onderneemt ook daadwerkelijk actie
7. *Moeten*: de medewerker onderneemt stappen, omdat dat dit gevraagd wordt (extrinsieke motivatie)

Stimuleren van eigen regie

- Eigen regie bij schoonmakers en glazenwassers kan worden bevorderd met een werkklimaat waarin stimulansen zijn ingebouwd op het gebied van **richting, ruimte en ruggensteun**¹².

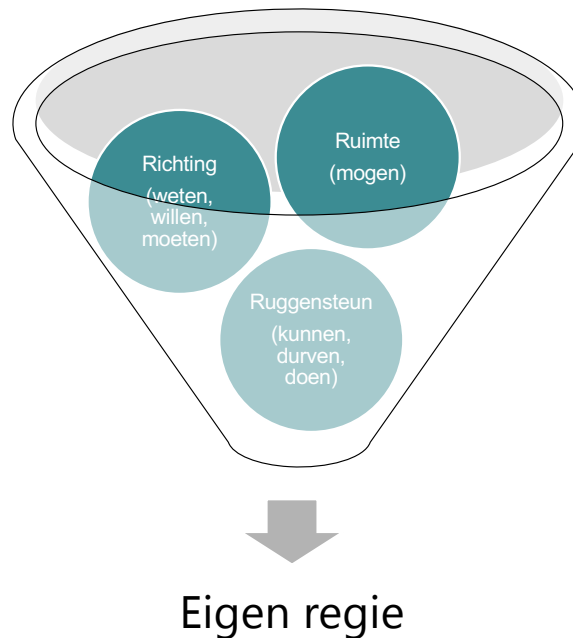
- Voor een ondersteunend werkklimaat is het van belang dat medewerkers worden voorzien in een aantal **basisbehoeften**:

- a. ruimte, vrijheid en invloed;
- b. vertrouwen in eigen kunnen;
- c. relatie en verbondenheid met anderen.

- **Een gezamenlijke verantwoordelijkheid**: eigen regie is niet alleen een dialoog tussen medewerker en leidinggevende, maar ook een proces van **toerusting** in het dagelijkse werk: in en door het team en door de branche.

- Deze toerusting stimuleert het **doe-vermogen**: keuzes maken, een doel stellen, in actie komen, volhouden en om kunnen gaan met verleidingen en tegenslagen.

Eigen regie bevorderen



Richting:

- informeren wat de ontwikkelingen binnen de organisatie zijn';
- hoe die zich verhouden tot aanwezige en benodigde vaardigheden
- het bieden van een wenkend perspectief om eigen regie te nemen op loopbaanstappen en ontwikkeling.

Ruggensteun:

- ondersteunen, meedenken en helpen met het stellen van doelen en zetten van stappen
- medewerkers het vertrouwen geven om loopbaanstappen en ontwikkeling in gang te zetten.

Ruimte:

- zorgen dat er daadwerkelijk eigen keuzes gemaakt kunnen worden;
- zorgen dat er voor werknemers ruimte is om zich te ontwikkelen. ¹³



Naar een ondersteunend werkklimaat voor eigen regie

Aanbevelingen voor de branche

Naar een ondersteunend werkklimaat: richting

- Ontwikkel samen **toekomstscenario's**: investeer in laagdrempelige bijeenkomsten waarin met medewerkers en leidinggeven wordt besproken welke ontwikkelingen in werk voorzien worden en wat dit concreet betekent voor de medewerker
- Maak **actuele ontwikkelingen in de branche**, zoals nieuwe technologie, inzichtelijk voor schoonmakers en glazenwassers met concrete voorbeelden en cases
- Stimuleer **onderlinge uitwisseling** van de vele voorbeelden in de branche van eigen regie op duurzame inzetbaarheid. Bijvoorbeeld door het inrichten van een digitale kennisbank met goede praktijkvoorbeelden (verhalen, foto's, video's, etc.)
- Benut de **vele rolmodellen** in de branche (bijv. doorgegroeide objectleiders): investeer in het goed beschrijven en delen van hun loopbaanverhalen
- Benut en betrek medewerkers van de objecten om met leidinggevend en schoonmakers een **duidelijk perspectief te geven op de visie, waarden, veranderingen en toekomstrichting van het object**.

Naar een ondersteunend werkklimaat: ruimte

- Ondersteun schoonmaakbedrijven met het **inrichten van groeibanen**: kleine aanpassingen in de werkinhoud die eigen regie bevorderen zoals: taakverbreding, roulatie, beleggen verantwoordelijkheden en *on-the-job* feedback
- Investeer in de **ontwikkelgerichte leiderschapsactiviteiten**: geef concrete handvatten om te balanceren tussen targets en het pro-actief stimuleren van ontwikkeling en vernieuwing met m.b.v. voorbeelden van de vele rolmodellen in de branche
- Begeleid schoonmakers en glazenwassers in het doen **van kleine aanpassingen in het werk om de schoonmaakbeleving te bevorderen**. Rust ze toe op enigszins durven afwijken op checklists, waar nodig en wenselijk
- Bied schoonmakers en glazenwassers **concrete keuzemogelijkheden** rondom het inrichten van de aanpak en planning van hun werk;
- Investeer in het **toegankelijker maken van opleidingen, trainingen en werkinstructies** voor anderstaligen en laaggeletterden door visuele informatie en het betrekken van deze doelgroep in het ontwerp.

Naar een ondersteunend werkklimaat: ruggensteun

- Bevorder **sociale veiligheid**, o.a. door het trainen van leidinggevenden in het omgaan met diversiteit in hun teams m.b.v. concrete cases en rollenspellen en door medewerkers actiever voor te lichten over de rol van een vertrouwenspersoon
- Stimuleer dialoog tussen schoonmakers en hun leidinggevenden om samen een **integrale benadering van eigen regie** te ontwerpen. Niet alleen de koers uitstippelen, maar ook vertrouwen geven, ondersteuning bieden en keuzemogelijkheden geven. De bijgevoegde praatplaat geeft daarvoor een methodiek.
- Investeer in het **proactief herkennen en bespreekbaar maken van gezondheidsproblemen** en rust leidinggevenden toe om passende interventies te kunnen doen in het werk.
- Bied ondersteuning bij het **opzetten van (digitale) leerwerksessies** voor schoonmakers en glazenwassers, om met collega's van andere schoonmaakbedrijven kennis en ervaringen uit te wisselen op het gebied van veiligheid, gezondheid en ontwikkeling.



Ondersteunend werkklimaat nader uiteengerafeld

Aanbevelingen op het gebied van gezondheid, ontwikkeling en veiligheid

*"De houding bij het stofzuigen, de lichaamshouding goed houden. Dat is belangrijk, want we hebben vaak nekpijn, rugpijn, alle klachten."
- Schoonmaakster*

Gezondheid: wat speelt er?

"Dan meldt die zich weer ziek en die, en dan kan ik de planning bijna niet rondkrijgen. Dan sta ik zelf schoon te maken."

- Objectleider

- Er is weinig tijd voor leidinggevenden om gesprekken te voeren ter preventie van ziekte-uitval
- Er zijn ervaringen dat het werk niet op tijd afkomt door (tijdelijke) fysieke ongemakken van medewerkers
- Ziektevervanging en hulp bij re-integratie wordt niet altijd goed geregeld: te snel na werkhervatting teveel taken zonder hulp/steun uit moeten voeren
- Ongemak door ziekte voor de werkgever gaat pas leven als werknemers ziek zijn. Er is nog veel onbekendheid over de preventieve mogelijkheden van arbo verantwoord werken

Gezondheid: oplossingsrichtingen

"Beter nu 50 euro extra uitgeven aan die stofzuiger dan dat we straks een medewerker hebben die het niet kan, wil of uitvalt."

- Accountmanager

- Train leidinggeven met concrete handvatten en cases in het **preventief signaleren en in proactief in gesprek gaan** over gezondheidsproblemen.
- Wissel voorbeelden uit over het **ondersteunen van mensen met fysieke ongemakken**, zoals baanaanpassingen, ondersteuning met technologie of een baanwisseling.
- Ondersteun leidinggevenden on-the-job met experts in **ARBO-verantwoord werken**
- Ondersteun medewerkers met technologie en materialen waardoor hun werk zo min **mogelijk belastend** is: wissel voorbeelden uit in de branche.
- *Lead by example* en gebruik de **kracht van de groep**: pak samen iets zoals sporten en gezond eten op

*"In gebouw 50 en 60 staat een compleet fitnesscenter: je kan yoga doen, fitness, crosstraining...
Je kan alle kanten op."*

- Schoonmaker

Deze activiteit
is mede mogelijk
gemaakt door:



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Ontwikkeling: wat speelt er?

- In de schoonmaak komt het geregeld voor dat mensen doorstromen: doorgroeimogelijkheden van schoonmaker naar voorvrouw/-man, objectleider, rayonmanager
- Leidinggevenden hebben minder belang gekregen bij doorstroom, want er is te weinig instroom
- De objectleider werkt vaak zeer zelfstandig, zonder ondersteuning van HR en/of management
- Het is vaak niet helder voor medewerkers wat toekomstige ontwikkelingen zijn en wat daarmee van hen zal worden gevraagd
- Veel werknemers hebben niet de motivatie om te ontwikkelen: zij associëren ontwikkeling met een klaslokaal
- Talent blijft onbenut: leidinggevenden leren personeel niet goed genoeg kennen

*Maak gebruik van
visuele informatie,
zoals een infographic of
een filmpje, om leren
expliciet te maken.*

- Expertsessie

Ontwikkeling: oplossingsrichtingen

*"Je moet het toch in de
werkring opdoen, dan leer
je, vind ik, beter."
- Schoonmaakster*

- Rust medewerkers toe in het benutten van **experimenteerruimte** in het werk: nieuwe aanpakken proberen, kleine ideeën om werk leuker en effectiever te maken: fouten maken mag.
- Koppel cursussen en trainingen zoveel mogelijk aan concrete, afgebakende opdrachten die uitgevoerd in het dagelijks werk. Met name **informeel leren**, mits goede begeleid door en geëvalueerd met collega's en leidinggevenden werkt effectief.
- Benut waar nodig **een derde persoon** om het goede gesprek te voeren: bijvoorbeeld een hr-professional. Zij hebben de expertise die noodzakelijk is voor een goede start.
- Leer leidinggevenden hoe het **ontwikkelgesprek** o.b.v. de 3 R-en efficiënt gevoerd kan worden, ontwikkel hiervoor een toegankelijke cursus
- Management en HR zijn periodiek **te vinden op de werkvloer**. Zet andersom ook eens medewerkers op kantoor voor wederzijds begrip (meekijken met planning etc.)
- Zorg voor goede **begeleiding in de inwerkperiode**, aandacht voor een match tussen werkende en werkprogramma, klant, de werkomgeving, etc.
- Biedt hulp bij het (in)**regelen van ontwikkeling**: werknemers ervaren te weinig concrete handvatten om ontwikkelingsactiviteiten op te starten.

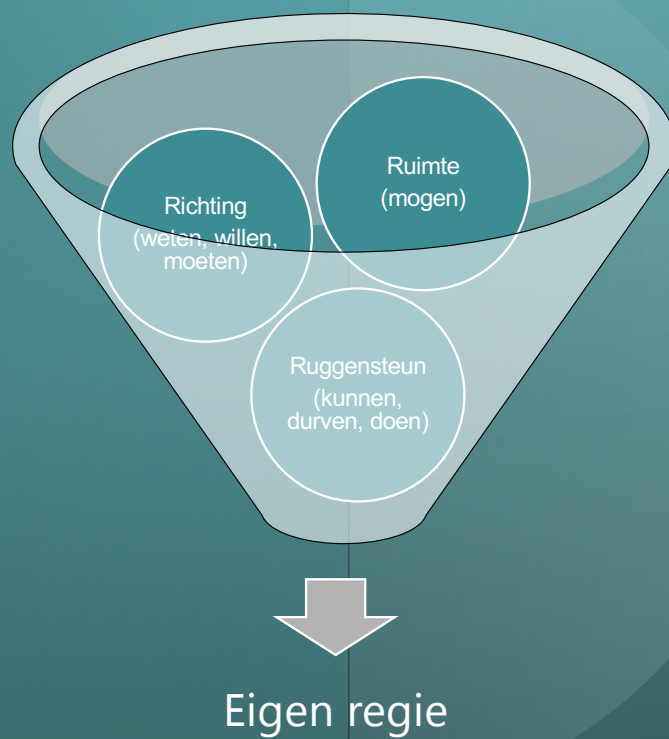
Veiligheid: wat speelt er?

*"Wel eens over gehad met leidinggevende,
ik wil iets anders doen dan schoonmaak (...)
Maar daarna niks meer over gehoord."
- Schoonmaakster*

- Geen (re)actie op verzoeken medewerkers om verlof of aanpassing werk
- Veel onzekerheid bij medewerkers: heb ik morgen nog (dezelfde hoeveelheid) werk? Kleine, tijdelijke contracten
- Behoefte aan veiligheid op de werkvloer, zodat medewerkers hun werk zonder zorgen kunnen doen
- Discriminatie op de werkvloer¹

Veiligheid: oplossingsrichtingen

- **Kaders stellen:** “het er samen over hebben, een normatief kader zetten met verwachtingen en vervolgens de ruimte geven om dat in te vullen”
- Creëer **duidelijkheid** over de waardering van de medewerker en haar of zijn contract. Bied waar mogelijk vaste contracten aan.
- **Informatievoorziening:** doet mijn werk er nog toe? Neem medewerkers periodiek mee in (technologische) ontwikkelingen in de branche én de organisatie,
- **Waarborg korte digitale lijnen** tussen het schoonmaakbedrijf en klant om fysieke veiligheid te waarborgen
- **Sta voor je personeel:** wees duidelijk over wat de opdrachtgever kan verwachten en treed op als die grenzen dreigen te worden opgerekt. Ondersteun het personeel met gespreksvaardigheden om het gesprek met de klant te voeren.
- **Sociale steun:** ruggensteun niet alleen in de hiërarchie, maar ook tussen collega's onderling: “mensen kunnen ook ruggensteun van elkaar ervaren”, “werk in groepen, dan kan men elkaar steunen”



Bijlage 1: Praktijkvoorbeelden

Gezondheid: praktijkvoorbeelden

"Je kan nooit met een robot een mens vervangen. Wat ik wil bereiken is dat mensen minder lichamelijk belast worden."
- Objectleider



- **Van glazenwasser naar fabrieksschoonmaak**

"Elke keer de ladder op kon deze glazenwasser niet meer, hij wilde meer rust. Dus hij werkt nu niet meer op de ladder en doet wat rustiger werk in de fabriek. Die man stuurt nu de mensen aan in de fabriek."

- **Gezondheid en werktijden**

"Ik heb medewerkers met suikerziekte en voor hen is het wel belangrijk dat ze op tijd eten of drinken. Dat heb ik ook overlegd met de klant: 'ze beginnen vroeg, maar dan moeten ze wel om 8 uur stoppen om te eten en medicijnen te nemen'.

- **Sporten voor of na werktijd**

"Sinds kort kunnen schoonmakers voor 5 euro per maand sporten bij de klant. De medewerkers kunnen hierbij zelfs begeleiding krijgen. Als leidinggevende geven wij het goede voorbeeld door zelf ook te gaan sporten. We hopen dat het een stimulans is. Het volgende doel is om ook het gezond eten in de kantine van de klant mogelijk te maken."

- **De robotstofzuiger**

"Een ding waar ik mee begonnen ben, een project, is robotisering. Een vrij goede robotstofzuiger. Daar kun je dan grote oppervlaktes mee doen. (...) Dus op die manier probeer je het werk te verlichten."

Ontwikkeling: praktijkvoorbeelden

- **(G)een taaltraject**

"Ik had eens een medewerker die per se niet wilde deelnemen aan het taaltraject. Ik heb meerdere gesprekken met deze medewerker gevoerd en toen pas ben ik er een beetje achter gekomen waar het probleem zat. Wat bleek is dat hij niet kan lezen, en bang was dat mensen daar bij het taaltraject achter zouden komen. Inmiddels is hij geslaagd voor het taaltraject. Netjes afgerond en trots op!"

- **Loopbaanontwikkeling: de rol van de opdrachtgever**

"Ik denk dat bij het loopbaanontwikkeling de opdrachtgever soms wel een toevoeging heeft omdat die de medewerker ziet. Dat heb ik een paar keer meegemaakt. Een medewerker was er door de opdrachtgever op gewezen: 'zou de zorg niet iets voor jou zijn? Je maakt zo goed contact met de bewoners'. Dat gebeurt wel in het werk. Dus daarin heeft de opdrachtgever zeker een meerwaarde, omdat die ook ziet hoe de persoon werkt."

Veiligheid: praktijkvoorbeelden

- **Balanceren tussen werk en privé**

“Er zijn moeders met een heel moeilijke situatie thuis. Met hen bekijk ik samen wat de mogelijkheden zijn. Wat ben je wel in staat om te doen? Je merkt gewoon: op een gegeven moment is de persoon minder ziek. Neemt minder vaak vrij.”

- **Lastige klanten**

“Het gedrag van de mensen maakt het werken voor het schoonmaakpersoneel soms lastig. Medewerkers worden lastiggevallend en worden onheus bejegend. Gelukkig wordt er keihard opgetreden. Mensen die zich niet gedragen op het park worden van het park verwijderd. Er wordt niet gewaarschuwd en de regels worden direct duidelijk gemaakt” (meeloopverslag).



Bijlage 2: Onderzoek samen met schoonmakers en glazenwassers

Verantwoording onderzoeksaanpak

Deze activiteit
is mede mogelijk
gemaakt door:



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Onze aanpak

Meewerken met schoonmakers en glazenwassers

Onderzoekers hebben een dagdeel meegelopen met een diverse mix aan schoonmaakpersoneel en leidinggevend, om inzichten op het gebied van eigen regie op te doen.

Expertessie

Samen met acht experts is, door middel van een brainstormsessie, een eerste set kaders ontwikkeld voor het stimuleren van de eigen regie van schoonmakers en glazenwassers.

Inspiratiemuur

De opgedane inzichten zijn, door middel van storytelling en vier kwesties in de vorm van stellingen, voorgelegd bij vertegenwoordigers uit de branche en aangevuld met concrete acties en randvoorwaarden voor het bevorderen van eigen regie.

Omgevingsgerichte interviews

Vijftien leidinggevend en medewerkers uit de branche zijn gevraagd naar concrete praktijkvoorbeelden en (succesvolle) ervaringen met o.a. leren en ontwikkelen en aanpassen van het werk aan omstandigheden.

Cocreatiesessie

In de cocreatiesessie zijn diverse (potentieel) kansrijke adviezen en oplossingsrichtingen voor het bevorderen van eigen regie getoetst bij vijf vertegenwoordigers uit de branche.

*Deze activiteit
is mede mogelijk
gemaakt door:*



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid



Een dag in het leven van...
Schoonmakers en glazenwassers



Deelnemende bedrijven*



Organisatie en locatie	Object(en)	Gesproken met
Schoongewoon, Den Bosch	Verkadefabriek Studentenwoningen	Schoonmakers
Toekomst Schoonmaakbedrijven, Veghel	Vanderlande	Leidinggevende, assistent leidinggevende, schoonmakers
GOM, Zwolle	Pathé Zwolle	Meewerkend voorvrouw, schoonmakers
Ranko, De Rijp	Diverse objecten	Meewerkend voorvrouw
Blinckschoon, Arnhem	Diverse objecten	Rayonmanager, schoonmakers
Asito, De Koog	Vakantiepark Appartementencomplexen	Objectleider, meewerkend voorvrouw, schoonmakers
Klaas Harms, Vroomshoop	Ben & Jerry's	Eigenaar, accountmanager, glazenwasser, schoonmaker
Asito, Almere	Daltonschool Helen Parkhurst	Objectleider, meewerkend voorvrouw, schoonmakers
Visschedijk, Hengelo	OCR Het Roessingh	Projectleider, coördinatoren, schoonmakers specialistische reiniging
Polygon, Barneveld	Particulier	Projectleider, schoonmakers specialistische reiniging
Dokter Schoonmaak, Emmen	Vakantiepark Pagedal	Hoofd administratie, objectleider, schoonmaker

*In overleg met de opdrachtgever is gekozen voor een gemixte groep van medewerkers en leidinggevenden uit grote en kleine bedrijven.

Een dag in het leven van...
Schoonmakers en glazenwassers



Wat hebben we gedaan?

- Dagdelen meegelopen met schoonmakers, glazenwassers en objectleiders om de actuele inzichten op het gebied van eigen regie (richting, ruimte en ruggensteun) te vertalen naar concrete randvoorwaarden en aandachtspunten voor een ondersteunend werkklimaat dat eigen regie over duurzame inzetbaarheid bevordert.
- Richting, ruimte en ruggensteun zijn vertaald naar onderwerpen als achtergrond, loopbaan, opleiding, werkomstandigheden, rol leidinggevende, informatie en communicatie in de organisatie (zie [bijlage](#)).
- Op basis van deze onderwerpen zijn mensen van de werkvloer bevraagd tijdens het meewerken.

Een dag in het leven van...
Schoonmakers en glazenwassers



Belangrijkste uitkomsten

- Een enorme diversiteit aan mensen in de schoonmaakbranche, met verschillende achtergronden, leeftijd en nationaliteiten. Van leerlingen die gestopt zijn met school vanwege Corona, statushouders tot mensen (70+) die nog niet kunnen stoppen met werken en nog moeten werken voor hun pensioen.
- Hoge werkdruk doordat vacatures moeilijk ingevuld kunnen worden en het gras bij de burens soms groener lijkt. Hierdoor staan objectleiders bij veel schoonmaakorganisaties zelf ook schoon te maken.
- Sociale veiligheid is een belangrijke voorwaarde om je werk goed te kunnen doen.
- Er is op dit moment weinig tijd om leren en ontwikkelen aandacht te geven, ondanks afspraken die zijn gemaakt tijdens functioneringsgesprekken. 'andere prioriteiten' gaan voor.
- Veel leidinggevenden vinden het moeilijk om om te gaan met mensen die ziek zijn en/of fysieke ongemakken hebben.
- Veel schoonmakers en glazenwassers hebben in het verleden promotie kunnen maken naar functies als voorwerkers, objectleiders of rayonmanagers.

Deze activiteit
is mede mogelijk
gemaakt door:



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Een dag in het leven van...
Schoonmakers en glazenwassers



Belangrijkste uitkomsten

Belemmerende factor	Toelichting
Een gebrek aan tijd om bezig te zijn met de toekomst, ontwikkeling of scholing.	Er wordt veel 'in het nu' gewerkt mede ingegeven door de werkdruk en daardoor problemen met de planning.
Weinig communicatie over de toekomstige ontwikkelingen in de branche	Werknemers worden pas meegenomen in (toekomstige) ontwikkelingen op het moment dat de ontwikkeling zich voltrekt. Werknemers zien hierdoor het nut van de ontwikkelingen niet altijd: "als iets goed is, waarom zou je dan veranderen?"
Werknemers hebben een conservatief beeld bij hun werk	Werknemers zijn vaak niet op de hoogte van veranderingen en zien daarmee ook minder het nut van blijven leren: "ik ken het of ik weet het al".
Verschillende belangen van leidinggevenden en werknemers	Het eerst moeten bespreken van een bepaalde cursus met een manager die de meerwaarde niet inziet en bang is dat zijn/haar targets niet gehaald worden, kan werknemers belemmeren in het benutten van opleidingsbudgetten.

Een dag in het leven van...
Schoonmakers en glazenwassers

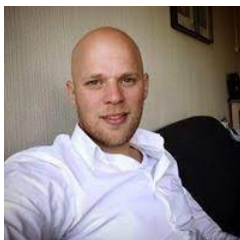


Belangrijkste uitkomsten

Belemmerende factor	Toelichting
Onvoldoende serieus nemen van gezondheidsklachten	Werknemer moet in veel gevallen leidinggevende overtuigen van gezondheidsproblematiek. Klachten kunnen daardoor verergeren als er niet tijdig wordt ingegrepen of wordt doorverwezen naar een arbodienst of bedrijfsarts.
Toegankelijkheid opleiding en training	Cursussen zijn niet altijd toegankelijk voor anderstaligen. Regelmatig is handen- en voetenwerk nodig om iets te verduidelijken.
Gebrek aan tijd bij leidinggevenden	'Op dit moment ben ik vooral druk met de personeelsplanning. Ik heb nu geen tijd om een aanvraag voor een opleiding in behandeling te nemen'
Ontwikkelgesprekken worden niet altijd gevoerd door leidinggevenden	'Er is mij nog nooit gevraagd wat ik in het verleden heb gedaan'
(Managen van) diversiteit in teams	Leidinggevenden geven leiding aan soms grote en vaak diverse teams, ieder met eigen behoeften om tot eigen regie te komen. Dit aanvoelen en tegemoetkomen kan lastig zijn

Expertsessie

Deelnemers expertsessie



Naam expert	Expertisegebied
Dr. Sijera de Vries, lector, Windesheim	Sociale innovatie en verscheidenheid
Drs. Jos de Jong, docent/onderzoeker, Saxion	Human Resource Development
Drs. Jouke Post, docent/onderzoeker, Saxion	Loopbanen
Drs. Marie Louise Rickhoff, docent/onderzoeker, Saxion	Talentontwikkeling
Dr. Arjella van Scheppingen, zelfstandig adviseur / onderzoeker	Vitale arbeidsorganisaties
Dr. Leni Beukema, zelfstandig onderzoeker en emeritus lector Hanzehogeschool	Duurzaam HRM
Drs. Liselotte Kraanen, docent/onderzoeker, Saxion	Arbeids- en organisatiepsychologie
Marja van der Sluis, consultant Lucrato	Arbeidsmarkt



Deze activiteit
is mede mogelijk
gemaakt door:



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Expertsessie



Wat hebben we gedaan?

- Experts hebben antwoord gegeven op de vraag: hoe bevorder je eigen regie op het gebied van richting, ruimte en ruggensteun?
- De kaders waarmee eigen regie in de praktijk van schoonmakers en glazenwassers kan worden gestimuleerd, zijn verder geconcretiseerd.
- In gesprek met de experts is vervolgens prioritering aangebracht in de aspecten die nodig zijn om eigen regie te bevorderen.

Expertsessie

Belangrijkste uitkomsten

Ruimte

- Waardeer het maken van fouten, leren zonder fouten gaat niet
- Creëer experimenteer ruimte met als doel te leren en te ontwikkelen
- Stimuleer informele ontmoetingen
- Maak ruimte voor vakmanschap
- Ontwikkel gespreksvaardigheden voor leidinggevenden
- 'Practice what you preach'

Richting

- Urgentie aanwakken
- Ondersteun als management met richting bepalen, geef daarbij visuele informatie
- Creëer een veilige werkomgeving voor werknemers. Ondersteun werknemers ook bij digitale angst.

Rugensteun

- Zorg dat je als management werknemers ziet en spreekt (relatie),
- Aandacht voor multiproblematiek (indien aanwezig)
- Stimuleer het werken in groepen dan kan men elkaar steunen.

Deze activiteit
is mede mogelijk
gemaakt door:



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Inspiratiemuur

Deelnemers inspiratiemuur



Functie	Vertegenwoordiging
HR medewerker	Variant Schoonmaak
Projectleider	Toekomst Schoonmaakbedrijven
Strategisch adviseur	RAS
Coördinator duurzame inzetbaarheid	WVS
Manager vitaliteit	Hago Zorg
Rayonmanager	Fris en Rein
Rayonmanager	Blinkschoon
HR adviseur	Dolmans
Eigenaar	Rix Dienstverlening
Loopbaancoach	James Loopbaan
Objectleider/meewerkend voorman	Solide
Beleidsmedewerker	RAS
Objectleider	Asito
Voorwerker	Asito
HR manager	Effektief Groep
Operationeel directeur	Osius
Manager platformen en accountmanagement	Schoonmakend Nederland



Deze activiteit
is mede mogelijk
gemaakt door:



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Inspiratiemuur



Wat hebben we gedaan?

- De inspiratiemuur bestond uit drie interactieve onlinesessies met vertegenwoordigers uit de branche, werknemersverenigingen, werkgeversverenigingen, RAS en loopbaanexperts die actief zijn in de branche.
- In de sessies is door middel van een narratief ('*Een dag in het leven van*') en een Powerpoint met foto's een beeld geschetst van de inzichten die opgedaan zijn tijdens het meewerken.
- De uitkomsten uit de expertsessie zijn verrijkt met concrete voorbeelden en aanpakken op welke wijze de branche werkgevers kan stimuleren en ondersteunen om een werkklimaat te creëren waarin werknemers een actievere rol op (kunnen) pakken. Daarnaast is er een vertaalslag gemaakt naar concrete adviezen voor het bevorderen van eigen regie.



Belangrijkste uitkomsten (1/2)

Werkuitvoering naar eigen inzicht

- Ruimte voor eigen inzicht verschilt per 'tak van sport' (glasbewassing, schoonmaak, specialistische schoonmaak) en 'factor' (werktijden, manier van werken).
- Klant is en blijft koning, klanttevredenheid op één, dat mag niet minder worden door eigen inzicht medewerkers.
- Zet werknemer bij passende taak (voorbeeld zorgafdeling versus operatiekamer), hoe werken ze? Waar past die manier van werken het best?
- Sommige werknemers waarderen kaders juist, baat bij structuur.
- Ruimte geven om naast het werkprogramma het slogan te prediken: 'kijken, denken, doen'. Met andere woorden: dit is de basis, maar wel zelf kijken wat wel of niet nodig is.

Steun van leidinggevenden

- Voorwerkers zijn belangrijke tussenpersoon in contact met medewerkers en leidinggevenden.
- Contact via verschillende kanalen (mail, whatsapp, sms) en af en toe naar de objecten voor controle, bijpraten.
- Voldoende budget nodig zodat er tijd kan zijn voor regelmatig contact. Werkoverleg, koffie drinken met elkaar.
- Staf, leidinggevenden en directie draaien regelmatig een dag mee op de werkvloer en in gesprek te gaan met de medewerkers.
- Bevorderen van zelfsturende teams.



Belangrijkste uitkomsten (2/2)

Steun van collega's in diverse teams

- Iedereen moet zich veilig voelen, ongewenste situaties worden direct aangepakt.
- Als iets echt niet werkt, ook niet bij elkaar inplannen.
- Taalcursus indien iemand taal niet machtig is.
- Pictogrammen op de werkinstructies en checklists.
- Heldere communicatie randvoorwaarden: manieren, instructies over wat wordt verstaan onder schoon op een school, fabriek en in een ziekenhuis.
- Cultuurcampagnes, cultuuruitwisseling en rekening houden met elkaar in zin van aanbod eten, (religieuze) feestdagen.

De rol van de opdrachtgever m.b.t. eigen regie

- Inzetbaarheidsgesprekken met opdrachtgever, medewerker en leidinggevende.
- Materiaal geschikt voor klus en medewerker (lichtere telescoopstelen).
- Uitwisseling met opdrachtgever die medewerker ziet om loopbaanplan vorm te geven (moet jij niet de zorg in, je maakt zo goed contact met cliënten).
- Leidinggevende moet in samenspraak met opdrachtgever het werk voor de medewerker zo indelen dat het haalbaar en duurzaam is.
- Zet in op preventie, voor het lijf kapot is kijken wat er kan en wat medewerker zou willen en kunnen.

Omgevingsgerichte interviews

Deelnemers interviews



Solide®



schoongewoon

Functie	Vertegenwoordiging
Projectleider	Visschedijk
Coördinator	Visschedijk
Objectleider	Asito
Schoonmaker	Asito
Projectleider	Toekomst schoonmaakbedrijven
Schoonmaker	Toekomst schoonmaakbedrijven
Schoonmaker/glazenwasser	Toekomst schoonmaakbedrijven
Schoonmaker	Blinckschoon
Schoonmaker	Blinckschoon
Meewerkend voorvrouw	GOM
Objectleider/voorman	Solide
Accountmanager	Klaas Harms/De Schoonste
Schoonmaker	Klaas Harms/De Schoonste
Schoonmaker	Onbekend (wenst anoniem te blijven)
Schoonmaker	Schoongewoon



Deze activiteit
is mede mogelijk
gemaakt door:



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Omgevingsgerichte interviews



Wat hebben we gedaan?

- Er zijn 15 online interviews afgenomen met 6 leidinggevenden en 9 medewerkers uit de branche.
- In de interviews is getoetst of voorgestelde acties en oplossingsrichtingen kansrijk zijn en welke aanpassingen eventueel nodig zijn.
- De interviews hebben daarnaast goede praktijkvoorbeelden van eigen regie opgeleverd.



Belangrijkste uitkomsten

Leren en ontwikkelen

- Werknemers denken bij leren en ontwikkelen vooral aan de (verplichte) basis-/vakopleidingen. Ook leren veel werknemers de fijne kneepjes van het vak van hun collega's.
- Het initiatief tot een opleiding of cursus ligt in veel gevallen bij de leidinggevende. Niet alle werknemers hebben de motivatie of behoefte om nieuwe dingen te leren.

Veranderingen in het werk

- Werknemers worden niet of laat betrokken bij ontwikkelingen in het vakgebied. Hierdoor wordt het nut van een verandering niet altijd gezien of begrepen op de werkvloer.

Aanpassingsvermogen

- Werknemers ervaren over het algemeen voldoende ruimte om het werk naar eigen inzicht uit te voeren.
- De flexibiliteit van de opdrachtgever is bepalend voor de mogelijkheden om het werk of de werktijden aan te passen aan omstandigheden.

Gezondheid, verzuim en re-integratie

- Leidinggevendens geven aan veelal groot belang te hechten aan een gezonde en veilige werkomgeving: de juiste materialen, schoonmaaktechnieken en ondersteuning bij fysieke klachten.
- Werknemers schetsen een ander beeld: zij worden bij fysieke klachten of re-integratie vaak te snel weer aan het werk gezet, zonder hulp of ondersteuning.

Cocreatiesessie



Deelnemers cocreatiesessie



Functie	Vertegenwoordiging
HR-Manager	Asito
HR-stagiair	Asito
Assistent objectleider	Toekomst Schoonmaakbedrijven
Schoonmaker	Dokter Schoonmaak
Rayonmanager	IBN Schoonmaak



Deze activiteit
is mede mogelijk
gemaakt door:



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Cocreatiesessie



Wat hebben
we gedaan?

- De belangrijkste resultaten en oplossingsrichtingen uit de voorgaande sessies hebben we voorgelegd in de cocreatiesessie.
- In co-creatie zijn oplossingsrichtingen en aanbevelingen getoetst en besproken. Daarbij stond vooral de vraag centraal hoe deze concreet worden gemaakt voor de branche.



Belangrijkste uitkomsten



- In de cocreatiesessie is bevestigd dat 'gezondheid,' 'ontwikkeling' en 'veiligheid' de belangrijkste thema's zijn ten aanzien van eigen regie. (voorbeelden en toelichting volgen op de volgende pagina)
- In het bijzonder werden de volgende zaken genoemd: zoveel mogelijk inzetten op 'learning on the job'; zorgen voor een vertrouwenspersoon in organisaties en meer aandacht voor preventie van verzuim en fysieke ongemakken.
- De urgentie om met eigen regie t.a.v. duurzame inzetbaarheid in de branche aan de slag te gaan werd nadrukkelijk onderstreept.

Met
medewerking
van



Deze activiteit
is mede mogelijk
gemaakt door:



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Bronnenlijst

- 1) Collectieve arbeidsovereenkomst in het schoonmaak- en glazenwassersbedrijf (januari 2019-juni 2021).
- 2) Startnotitie onderzoek "Versterken eigen regie medewerkers Schoonmaak- en Glazenwassersbranche" (2021, 20 april).
- 3) SPDI (2021, 11 juni). *RAS Rapportage Sectoranalyse*. Geraadpleegd van <https://www.ras.nl/wp-content/uploads/2021/07/RAS-sectoranalyse-2021.pdf>
- 4) Schoonmakend Nederland (z.d.). *De sector*. Geraadpleegd van <https://www.schoonmakendnederland.nl/de-sector>
- 5) Story, D., & Van de Vijver, E. (2020). *Discriminatie onderzoek schoonmaakbranche*. Geraadpleegd van <https://www.frv.nl/getattachment/Nieuwsbericht/Algemeen-nieuws/2021/12/Onderzoek-schoonmakers-een-derde-ervaat-discrimin/def-rapport-Discriminatie-in-de-schoonmaak.pdf?lang=nl-NL>
- 6) CBS Statline (2021, 12 november). *Conjunctuurenquête Nederland; kwartaal, bedrijfstakken*. Geraadpleegd van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82435NED/table?dl=1A516>
- 7) CBS Statline (2021, 16 november). *Vacatures; SBI 2008; naar economische activiteit en bedrijfsgrootte*. Geraadpleegd van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/80472ned/table?ts=1641979688455>
- 8) UWV (2021). *Kansrijke beroepen december 2021*. Geraadpleegd van https://www.werk.nl/imagesdxa/kansrijke_beroepen_december2021_tcm95-434993.pdf
- 9) CBS Statline (2021, 10 december). *Ziekteverzuimpercentage; bedrijfstakken (SBI 2008) en bedrijfsgrootte*. Geraadpleegd van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/80072NED/table?dl=1BB35>
- 10) CBS (z.d.). *Ziekteverzuim*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/werkenden/ziekteverzuim>
- 11) Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227- 268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
- 12) Van Vuuren, T. van, Lub, M., & Marcelissen, F. (2016). Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid. *Tijdschrift voor HRM* (9).
- 13) Sociaal-Economische Raad (2020) Eigen regie op loopbaan en ontwikkeling: Kennisdocument leven lang ontwikkelen.