



# Pilot taakrotatie schoonmaakmedewerkers Schiphol

Definitieve eindrapportage

Projectcode 2022MDIEU20210

Datum: 9 februari 2023

Pim van Dorst

Dorinde Brands



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





Pilot taakrotatie schoonmaakmedewerkers Schiphol

# Inhoudsopgave en leeswijzer

[Inleiding](#)

[Korte terugblik oriëntatiefase](#)

[Methode](#)

[Resultaten](#)

- [Fysieke belasting](#)
- [Tevredenheid](#)
- [Werkplezier](#)
- [Kwaliteit & efficiëntie](#)
- [Ervaringen leidinggevenden](#)
- [Overige resultaten](#)

[Conclusies](#)


[Bijvangst](#)

[Lessons learned](#)

[Advies](#)

[Bijlagen](#)

Dit document maakt gebruik van hyperlinks. Hiermee kunt u eenvoudig door dit document navigeren. Vanuit de bijlagen kunt u hiermee eenvoudig terug naar het hoofdstuk van waaruit naar de bijlage verwezen wordt.

Linksonder op elke pagina vindt u het -logo, waarmee u terugkeert naar deze inhoudsopgave.

**vhp** human performance





# Inleiding en terugblik oriëntatiefase





## Inleiding en terugblik oriëntatiefase

# Inleiding

Schoonmaken staat bekend als fysiek belastend werk. Werknemers gebruiken hun lichaam om de werkzaamheden uit te kunnen voeren. Hierbij werken zij in ongunstige houdingen, doen relatief veel repeterende werkzaamheden en lopen veel. Ook tijdsdruk is een factor die bijdraagt aan de relatief hoge fysieke belasting. Door SDPI is in opdracht van de sociale partners in de sector en de Royal Schiphol Group een onderzoek uitgevoerd naar de duurzame inzetbaarheid van schoonmaakmedewerkers op Schiphol. Hierin wordt specifiek genoemd dat deze medewerkers veelal dezelfde werkzaamheden uitvoeren en daarbij eenzijdig fysiek belast worden. Hierdoor wordt de kans dat zij klachten krijgen aan het bewegingsapparaat vergroot. Taakrotatie wordt hierbij expliciet genoemd als een instrument om eenzijdige fysieke belasting te voorkomen.

In 2022 heeft de Stichting Raad voor Arbeidsverhoudingen Schoonmaak- en Glazenwassersbranche (RAS) vhp human performance de opdracht gegeven om met de schoonmaakbedrijven die actief zijn op Schiphol (Asito, Hago Airport Services, ISS en Raggars) een pilot 'realisatie taakafwisseling' uit te voeren. **Het doel van dit project is om een succesvolle pilot te realiseren waarin duidelijk wordt óf en onder welke voorwaarden het binnen de schoonmaakbedrijven op Schiphol mogelijk is om taakrotatie toe te passen en of dit daadwerkelijk bijdraagt aan het verminderen van fysieke klachten.** Hierbij wordt taakafwisseling of taakrotatie gezien als "Een manier van afwisseling van taken waarbij variatie in werkhoudingen, bewegingen en spieractiviteit gewaarborgd is."

Deze pilot heeft plaatsgevonden in de periode van mei 2022 t/m januari 2023. De pilot bestond uit een oriëntatiefase waarin werd onderzocht bij welke bedrijven er ruimte is om een impactvolle werkindeling toe te passen met behoud van effectiviteit en kwaliteit, én een pilotfase waarin de daadwerkelijke taakrotatie plaats heeft gevonden. De gehele pilot is begeleid door een stuurgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van de deelnemende bedrijven (Asito, Hago Airport Services, ISS en Raggars), vertegenwoordigers van de vakbonden, een vertegenwoordiging van Schoonmakend Nederland, een vertegenwoordiging van Luchtvaart Community Schiphol, een vertegenwoordiging van Schiphol Group van en een vertegenwoordiging van de RAS.

In [bijlage 1](#) vindt u een schematisch overzicht van het gehele project.





## Inleiding en terugblik oriëntatiefase

# Inleiding

In de periode van mei t/m juli 2022 heeft vhp human performance een oriëntatie uitgevoerd om te kijken of er binnen de schoonmaakbedrijven (Asito, Hago Airport Services, ISS en Raggers) voldoende mogelijkheden zijn om een pilot taakroulatie op te starten waarbij medewerkers een meer afwisselend takenpakket krijgen. Deze fase is afgesloten met een rapportage (Pilot taakroulatie schoonmaakmedewerkers Schiphol - Rapportage oriëntatiefase, d.d. 18-7-2022). De belangrijkste bevindingen uit dat rapport worden in deze rapportage kort samengevat.

In de periode van 25 september 2022 t/m 5 januari 2023 is bij alle 4 de schoonmaakbedrijven op Schiphol een drie maanden durende pilot taakroulatie uitgevoerd. De inrichting (en ook de resultaten) van de pilots bij deze vier schoonmaakbedrijven verschillen van elkaar. Voor alle vier de bedrijven is een bedrijfsspecifieke rapportage opgesteld met hierin opgenomen:

- De inrichting en deelnemers van de pilots
- De methode van dataverzameling
- Resultaten
- Conclusies, lessons learned en advies

In deze overkoepelende eindrapportage vindt u de belangrijkste resultaten van deze pilot bij de verschillende bedrijven, de lessons learned (voor zowel de bedrijven, Schiphol en de branche) en een bijbehorend advies.





# Korte terugblik oriëntatiefase

Zoals in de inleiding vermeld, heeft er voorafgaand aan de pilot een oriëntatie plaatsgevonden bij alle 4 de schoonmaakbedrijven op Schiphol. In deze oriëntatiefase is het volgende in kaart gebracht:

1. **Fysieke belasting**
2. **Werkplezier en motivatie**
3. **Hoe medewerkers tegen taakroulatie aankijken**

Op basis van deze informatie zijn, per taak, belastingprofielen opgesteld, waarbij de ‘grootste gemene deler’ van de fysieke belasting van de verschillende handelingen binnen één taak is bepaald als ‘belastingprofiel’. Een taak is bijvoorbeeld reinigen van de wc, reinigen wasbak, reinigen wand. Binnen dit belastingprofiel is rekening gehouden met:

- Hoe lang de handeling in een taak gemiddeld duurt, en daarmee welk ‘aandeel’ deze handeling dus heeft in de beoordeling van de fysieke belasting over de gehele taak;
- Welke lichaamsdelen (benen, rug, schouders/armen, polsen/handen en hoofd/nek) belast worden bij het uitvoeren van deze handelingen / taak;
- Of deze belasting op het lichaamsdeel voornamelijk statisch (lichaamsdeel voornamelijk in één bepaalde houding) of dynamisch (lichaamsdeel voornamelijk in beweging) van aard is;
- Of de belasting op het lichaamsdeel wordt ingeschat als hoog, gemiddeld of laag. Hiermee wordt een inschatting van de zwaarte van de belasting gegeven.

Aan de hand van deze informatie is vervolgens per bedrijf vastgesteld óf en welke mogelijkheden er binnen de bedrijven zijn om taken af te wisselen. De resultaten van deze oriëntatie staan in de tabel hiernaast samengevat.

Bedrijf	Conclusie uit oriëntatiefase
Asito	Bij Asito is er ruimte om een impactvolle werkindeling toe te passen met behoud van effectiviteit en kwaliteit.
Hago Airport Services	Bij Hago Airport Services is er ruimte om een impactvolle werkindeling toe te passen met behoud van effectiviteit en kwaliteit.
ISS	Bij ISS is er ruimte om een impactvolle werkindeling toe te passen met behoud van effectiviteit en kwaliteit.
Raggers	Omdat de werkzaamheden van Raggers veel taakroulatie bevatten, is het onwaarschijnlijk dat de pilot taakroulatie effect zal hebben op de fysieke belasting van medewerkers. Wel zijn er mogelijkheden om taakroulatie te zien als kans voor taakverrijking, waardoor medewerkers zich verder kunnen ontwikkelen.

Daarnaast is in de oriëntatiefase geconcludeerd dat medewerkers (van alle 4 de bedrijven) nog onvoldoende op de hoogte zijn van het nut en de noodzaak van taakroulatie én de gevolgen voor de individuele medewerkers bij deelname aan de pilot. Tevens is geconcludeerd dat medewerkers vaak niet in de optimale houding werken en dat aandacht voor werken in de juiste houding nodig is om het volledig potentieel van een pilot taakroulatie te kunnen benutten.

In de oriëntatiefase is door de stuurgroep besloten om:

- Bij alle 4 de bedrijven een pilot taakroulatie op te starten in het najaar van 2023;
- In de voorbereidende fase van de pilots extra aandacht te besteden aan de werving en selectie van medewerkers voor de pilots;
- Voor alle deelnemende medewerkers een training ergonomie aan te bieden.





# Methode

In dit hoofdstuk staat beschreven:

- Op welke wijze de pilots binnen de bedrijven zijn ingericht;
- Welke medewerkers hebben deelgenomen aan deze pilots;
- Op welke wijze data is verzameld tijdens de pilots;
- Op welke wijze de pilots zijn bijgestuurd.





# Inrichting pilots en deelnemers

Binnen elk bedrijf is de pilot iets anders ingericht, afhankelijk bij wat paste binnen het betreffende bedrijf. In onderstaande tabel staan de belangrijkste kenmerken weergegeven van hoe de pilot is ingericht per bedrijf.

	Asito	Hago Airport Services	ISS	Raggers
Karakteristieken deelnemers*	8 medewerkers <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% man, 50% vrouw</li> <li>• 1 medewerker met chronisch fysieke klachten</li> </ul>	9 medewerkers ** <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 mannen</li> <li>• 6 vrouwen</li> <li>• 1 medewerker met chronische fysieke klachten</li> </ul>	4 medewerkers*** <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 vrouwen</li> <li>• 1 medewerker met chronisch fysieke klachten</li> </ul>	4 medewerkers <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% man</li> <li>• 2 medewerkers met langdurige fysieke klachten</li> </ul>
Inrichting pilot	Werken in 'koppels', waarbij de medewerkers na de pauze ruilden van taak. Bij afwezigheid één van de medewerkers van een koppel, werd indien mogelijk een vervanger ingezet.  De taakcombinaties waren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vloer – glaswas</li> <li>• Vloer – sanitair (reclaim-gebied)</li> <li>• Vloer – sanitair (Lounge 3)</li> <li>• Sanitair – wastaak</li> </ul>	Werken in groepjes van 5 medewerkers, waarbij medewerkers na 4 uur ruilden van taak. Alleen medewerkers in de ochtend deden mee aan de pilot. Bij afwezigheid van één van de medewerkers uit het duo of trio, werd een vervanger ingezet.  De taakcombinaties waren combinaties van 2 van onderstaande taken: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algemeen (incl. vloer wissen) – sanitair - schrooftaak (machinaal vloer) – kwaliteitscontrole</li> </ul> Medewerkers werkten in een zelfsturend team, zonder voorman of leidinggevende op locatie.	Werken in 'koppels', waarbij de medewerkers na 4 uur ruilden van taak. Er was één koppel in de ochtend en één koppel in de middag actief. Bij afwezigheid één van de medewerkers van een koppel, werd indien mogelijk een vervanger ingezet, of werd er niet gewisseld van taken.  De taakcombinaties waren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vloer – sanitair (Schiphol Plaza , WTC, Vertrek 3 en Aankomst)</li> </ul>	Medewerkers kregen 'opgeknijpte taken'**** waarbij zo veel mogelijk werd geprobeerd om medewerkers nieuwe vaardigheden te leren en/of nieuwe locaties te leren kennen. De taak 'aviobruggen' die vaak een dagtaak was werd opgeknijpt in twee of meerdere taken.
Start pilot	25-9-2022	19-9-2022	04-10-2022	5-10-2022
Einde pilot	22-12-2022	19-12-2022	04-01-2023	5-1-2023

\*= in overleg met de opdrachtgevers van het onderzoek (waaronder alle bedrijven) is er voor gekozen om geen informatie te delen die herleid kan worden naar de medewerkers die hebben deelgenomen aan de pilot(s).

\*\*= bij Hago Airport Services hebben uiteindelijk 13 medewerkers in wisselende frequentie deelgenomen aan de pilot ivm vervanging van afwezige medewerkers. 9 van de 13 hebben bijna de gehele pilot meegedraaid en deelgenomen aan de interviews. De input vanuit Hago Airport Services is dan ook gebaseerd op deze 9 medewerkers.

\*\*\* = bij ISS is één medewerker in de eerste maand van de pilot uitgestapt en vervangen door een andere medewerker. De verwachtingen van de medewerker en de belastbaarheid matchten niet met de pilot taakroulatie.

\*\*\*\*= de werkzaamheden van Raggers zijn anders georganiseerd dan bij de andere 3 bedrijven. Bij Raggers werkt men meer 'objectgebonden' dan 'taakgebonden'. Binnen de objecten (bijvoorbeeld een doorlaatpost) worden alle voorkomende taken door de schoonmaker uitgevoerd. Dit betekent dat een medewerker die een doorlaatpost schoonmaakt zowel de vloer, het kantoor als ook het sanitair op deze locatie reinigt.







# Voorbereiding pilots

Om de pilots daadwerkelijk uit te kunnen voeren hebben de volgende activiteiten ter voorbereiding plaatsgevonden.

Fase	Activiteit	Omschrijving activiteit
Voorbereiding	<b>Praktische voorbereiding</b>	Tussen het einde van de oriëntatiefase en het begin van de daadwerkelijke pilots is regelmatig afstemming geweest over de praktische voorbereiding en invulling van de pilots met de verschillende bedrijven. In deze voorbereiding is: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afgestemd op welke wijze medewerkers zijn gevraagd om mee te doen aan de pilot en op welke wijze zij voorgelicht zouden worden over de pilot;</li> <li>• Afgestemd welke taken en werkzaamheden opgenomen werden in de pilot taakroulatie;</li> <li>• Op welke wijze interviews met medewerkers zouden plaatsvinden;</li> <li>• Op welke wijze er tijdens de pilot afstemming zou plaatsvinden tussen de bedrijven en vhp human performance*;</li> <li>• Op welke wijze medewerkers gedurende de pilot formulieren in konden vullen ten behoeve van de effectmeting naar fysieke belasting.</li> </ul>
	<b>Kick-off met het medewerkersteam</b>	In een bijeenkomst op locatie is een kick-off georganiseerd voor alle medewerkers. In deze kick-off bijeenkomst, georganiseerd in samenwerking met de bedrijven, zijn de medewerkers geïnformeerd over: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nut en noodzaak van het project;</li> <li>• Wat van medewerkers verwacht wordt gedurende de pilot;</li> <li>• Waar ze terecht kunnen met vragen en/of opmerkingen;</li> </ul> Ook zijn in deze bijeenkomst de vragen van medewerkers besproken.
	<b>Nulmeting</b>	Voorafgaand aan de daadwerkelijk pilot is bij elke medewerker een nulmeting gedaan. Deze nulmeting bestond uit een semigestructureerd groepsinterview (met 2-4 medewerkers, afhankelijk van het bedrijf) waarin de volgende onderwerpen werden besproken: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De ervaren fysieke belasting t.g.v. de werkzaamheden;</li> <li>• Vermoeidheid / energie tijdens en na het werken;</li> <li>• Algemene gezondheid / welbevinden van de medewerkers;</li> <li>• De tevredenheid over de werkzaamheden;</li> <li>• Ervaring met de werkindeling zoals deze op dit moment is;</li> </ul> In <a href="#">bijlage 2</a> kunt u de gebruikte interviewleidraad terugvinden. <p>Tevens zijn in de nulmetingen kwantitatieve metingen gedaan naar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De mate van ervaren inspanning middels de Borg-RPE-schaal. De Borg-RPE schaal voor ervaren inspanning is een eenvoudige een 15-puntsschaal (6 tot 20) die gebruikt wordt om subjectieve ervaringen tijdens fysieke belasting te beoordelen. Al in de jaren 70 van de vorige eeuw is aangetoond dat deze schaal een valide instrument is om de effecten van de intensiteit van het werk te meten. In <a href="#">bijlage 3</a> vindt u de gebruikte Borg-RPE schaal.</li> <li>• Het lokaal ervaren ongemak middels de LEO-schaal. De LEO-schaal is een (visuele) methode waarbij medewerkers per lichaamsregio pijn, vermoeidheid en ongemak in kaart gebracht kan worden, en kan zelfs als voorspeller voor klachten worden gebruikt. In <a href="#">bijlage 4</a> vindt u de gebruikte LEO-schaal.</li> </ul>

\*= in overleg met de bedrijven is er voor gekozen om per bedrijf één adviseur van vhp human performance de gehele pilot te begeleiden, om zo voor zo veel mogelijk vastigheid voor medewerkers te zorgen.





# Uitvoering pilot

Tijdens de uitvoering van de pilots hebben de volgende activiteiten plaatsgevonden

Fase	Activiteit	Omschrijving activiteit
Uitvoering van de pilot	<b>Dataverzameling</b>	<p>Gedurende de 3 maanden van de pilot is er op de volgende wijze data verzameld:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Medewerkers vulden dagelijks zowel de Borg-RPE schaal en de LEO-schaal in op 3 momenten: voorafgaand aan het werk, bij de taakwissel en aan het einde van de werkdag.</li><li>• Maandelijks werd een semigestructureerd groepsinterview afgenomen, waarbij steeds dezelfde onderwerpen als in de nulmeting werden besproken.</li></ul>
	<b>Informele bezoeken</b>	<p>Afhankelijk van het bedrijf is er twee- tot driewekelijks een informeel bezoek gebracht aan de medewerkers die deelnamen aan de pilot. Tijdens deze informele bezoeken is besproken hoe het gaat met de medewerkers, hoe zij de pilot ervaren en tegen welke praktische problemen schoonmakers aanlopen. Doel van deze bezoeken was om medewerkers betrokken te houden bij de pilot en om, indien nodig, bij te sturen in bepaalde activiteiten.</p>
	<b>Afstemming met bedrijven</b>	<p>Gedurende de pilot is er veel afstemming geweest tussen de projectleiders van de bedrijven en vhp human performance. Deze afstemming was bedoeld om praktische zaken te bespreken en waar nodig de pilot bij te sturen (bijvoorbeeld wanneer twee taken zover uit elkaar lagen dat medewerkers erg lang moesten lopen). Ook werden vragen besproken die medewerkers die deelnamen aan de pilot hadden gesteld aan de projectleiders van de bedrijven. Naarmate de pilot vorderde nam de frequentie van deze afstemming af. Logisch, omdat de meeste 'kinderziektes' geleidelijk uit de praktische organisatie van de pilot verdwenen.</p>
	<b>Data-analyse</b>	<p>Op basis van de verzamelde data (interviews en de formulieren met de Borg-RPE-schaal en de LEO-schaal) zijn de volgende analyses gedaan:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kwalitatieve analyse van de interviewdata om te zien wat de ervaring was van medewerkers voorafgaand aan en gedurende de pilot;</li><li>• Statistische analyse van de verzamelde data. Hierin is gekeken of er significante verschillen zijn in:<ul style="list-style-type: none"><li>• De Rate of Perceived Exertion per pilotmaand, voor 3 tijdstippen (begin dag, halverwege dag en aan einde dag)</li><li>• Het Lokaal Ervaren Ongemak per pilotmaand, voor 3 tijdstippen (begin dag, halverwege dag en aan einde dag)</li></ul></li></ul> <p>Belangrijk is om te vermelden dat deze analyses op <b>persoonsniveau</b> zijn gedaan, omdat zowel de antwoorden in de interviews als de scores op de verschillende schalen sterk persoonlijk zijn.</p>
	<b>Trainingen ergonomie:</b>	<p>Op basis van de oriënterende fase is door vhp human performance geadviseerd om een training ergonomie te organiseren voor de deelnemers aan de pilot. Dit omdat er in de observaties in de oriëntatiefase is gebleken dat de manier van werken van veel schoonmakers verbeterd kon worden. De fysieke belasting neemt af bij een verbeterde werktechniek van medewerkers.</p> <p>Tijdens de pilot zijn deze trainingen georganiseerd voor alle medewerkers die deelnamen aan de pilot. De training is uitgevoerd door Alpheios.</p>





# Resultaten

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten weergegeven. Omdat de groep deelnemende medewerkers relatief klein was en om de privacy van de medewerkers te waarborgen is er voor gekozen om alleen op groepsniveau resultaten weer te geven. De resultaten zijn gecategoriseerd in de volgende groepen:

- Fysieke belasting / vermoeidheid
- Tevredenheid
- Werkplezier
- Kwaliteit
- Overige bevindingen





# Fysieke belasting - interviews

In onderstaande tabel zijn per bedrijf de belangrijkste resultaten weergegeven van de interviews die hebben plaatsgevonden vóór en tijdens (3x) de pilot.

	Asito (8 medewerkers)	Hago Airport Services (9 medewerkers)	ISS (4 medewerkers)	Raggers (4 medewerkers)
Resultaten interviews	<ul style="list-style-type: none"> <li>In algemene zin ervaren medewerkers de taakrotatie in de eerste maand als zwaarder voor hun lichaam. Zij gaven aan vermoeider te zijn en meer pijntjes te hebben. Zij gaven aan dat deze pijntjes en vermoeidheid verdwenen na een periode van gewenning (1 à 2 weken).</li> <li>2 van de 8 medewerkers ervaren een duidelijk positief effect van de taakrotatie. Deze medewerkers geven aan dat er bij hun taken een duidelijk verschil in intensiteit is (wastaak en sanitairtaak), wat leidt tot minder ervaren fysieke belasting.</li> <li>2 andere medewerkers ervaren het werk 'gemakkelijker' t.o.v. de oude situatie. Deze medewerkers geven aan dat zij door de taakrotatie beter samenwerken en dat zij, gedurende piektijden, soms een taak gezamenlijk doen. Hierdoor wordt het werk verlicht. Dit speelt met name bij de sanitairtaak.</li> <li>De overige 4 medewerkers ervaren geen effect van de taakrotatie op het gebied van fysieke belasting en/of vermoeidheid. Bij deze medewerkers zat ook één medewerker met fysieke klachten.</li> <li>Uit interne cijfers van Asito blijkt dat er geen verschillen zijn op het gebied van verzuim en uitval; medewerkers verzuimen niet vaker of minder vaak indien zij aan taakrotatie doen, hetzelfde geldt voor verzuim.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De eerste weken ervaren medewerkers door de taakrotatie meer fysieke klachten. Zij waren vooral vermoeider en hadden last van benen, schouders en handen. Zij gaven aan dat deze ongemakken verdwenen na een periode van gewenning (2-3 weken). Ook hebben de instructies voor het werken met de schrobmachine bijgedragen aan het gebruik ervan.</li> <li>3 van de 9 medewerkers hebben geen verschil in fysieke belasting ervaren gedurende de pilot.</li> <li>1 medewerker ervaart meer last aan knieën door het uitvoeren van de sanitairtaak. Dit komt door een beperking aan de knieën waar de medewerker ook voor geopereerd wordt.</li> <li>1 medewerker had in de eerste maand meer last in schouders door het gebruik van de schrobmachine, maar dat was daarna over. Deze medewerker geeft na 3 maanden pilot aan de taakrotatie als positief te ervaren. Hij levert hem een betere energiebalans op.</li> <li>De andere 4 medewerkers geven aan na 3 maanden minder vermoeidheid te ervaren.</li> <li>Uit interne cijfers van Hago Airport Services blijkt dat er geen verschillen zijn op het gebied van verzuim en uitval; medewerkers verzuimen niet vaker of minder vaak indien zij aan taakrotatie doen, hetzelfde geldt voor verzuim.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 medewerkers ervaren een positief effect van het wisselen van taken halverwege hun werkdag. Hierdoor zijn ze minder vermoeid aan het einde van hun werkdag.</li> <li>1 van de 2 medewerkers die aangeven minder vermoeid te zijn, geeft ook aan minder last te hebben van een chronische aandoening in de rug door de afwisseling van taken.</li> <li>De andere 2 medewerkers ervaren geen verschil in fysieke belasting tijdens de pilot taakrotatie. Zij geven aan dat ze gewend zijn op verschillende locaties te werken aangezien ze dat voor de pilot ook deden.</li> <li>Beide medewerkers geven wel aan minder positief te zijn over het vele lopen tussen de verschillende werk locaties.</li> <li>Uit interne cijfers van ISS blijkt dat er geen verschillen zijn op het gebied van verzuim en uitval; medewerkers verzuimen niet vaker of minder vaak indien zij aan taakrotatie doen, hetzelfde geldt voor verzuim.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geen van de 4 medewerkers ervaart een effect op fysieke klachten. De twee medewerkers die aan hebben gegeven dat zij fysieke klachten ervaren, geven aan dat de pilot taakrotatie geen effect heeft op deze klachten.</li> <li>2 van de 4 medewerkers ervaren de taakrotatie als vermoeiender dan hun reguliere werkzaamheden. Wanneer wordt doorggevraagd, leggen medewerkers uit dat zij het gevoel hebben dat hun takenpakket groter is door de taakrotatie, en dat zij meer moeten verplaatsen om bij hun taken te komen, wat als vermoeiend wordt ervaren.</li> <li>1 medewerker geeft aan dat hij geen effect op vermoeidheid ervaart. Deze medewerker heeft, in tegenstelling tot de 3 medewerkers die wel meer vermoeidheid rapporteren, een vaste taak. Dit kan een mogelijke verklaring zijn voor dit resultaat.</li> </ul>





# Fysieke belasting – Analyse RPE en LEO

In onderstaande tabel zijn per bedrijf de resultaten weergegeven van de (statistische) analyse van de LEO- en RPE-schaal die medewerkers gedurende de pilot hebben ingevuld (zie bijlagen 2 en 3)

	Asito (8 medewerkers)	Hago Airport Services (9 medewerkers)	ISS (4 medewerkers)	Raggers (4 medewerkers)
Resultaten LEO & RPE	<p><b>Vermoeidheid (RPE)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bij 3 van de 8 medewerkers is er een significant verschil in zowel ervaren vermoeidheid als lokaal ervaren ongemak aan het einde van de dag geconstateerd. Uit de analyse blijkt dat deze 3 medewerkers in de eerste maand van de pilot significant vermoeider waren en significant meer lokaal ervaren ongemak hadden ten opzichte van maand 2 en 3. Dit is in lijn met de bevindingen in de interviews.</li> <li>Op de andere tijdstippen (begin dag, midden dag) zijn geen significante verschillen gevonden in de 3 maanden.</li> </ul> <p><b>Lokaal ervaren ongemak (LEO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verder zijn er geen verschillen op het gebied van ervaren vermoeidheid en lokaal ervaren ongemak vóór de pilot en na de pilot. Dit is opmerkelijk, zeker omdat er tijdens de interviews 2 medewerkers aangaven een duidelijk verschil te voelen. Deze twee medewerkers hebben gedurende de pilot praktisch altijd minimale scores ingevuld in de formulieren, waardoor de betrouwbaarheid van deze analyse niet gegarandeerd kan worden.</li> </ul>	<p>Het invullen van de formulieren met de RPE en LEO schalen is niet door alle deelnemers even consequent gebeurd. Hierover is gesproken tijdens de interviews en voormannen en teamleiders hebben deelnemers gestimuleerd. We constateren het volgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Van 4 medewerkers is onvoldoende data verzameld om een analyse uit te voeren.</li> <li>Van 2 medewerkers zijn niet meer dan 5 formulieren in de 3<sup>de</sup> maand ingevuld.</li> <li>Van 3 medewerkers zijn er data over de gehele periode.</li> </ul> <p><b>Vermoeidheid (RPE)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2 medewerkers zijn significant minder vermoeid in maand 3 ten opzichte van maand 1 en 2</li> <li>Bij 3 medewerkers (inclusief de 2 van wie voor maand 1 en 2 data zijn) is er geen significant verschil in vermoeidheid.</li> </ul> <p><b>Lokaal ervaren ongemak (LEO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2 medewerkers hebben in maand 3 significant minder pijn ten opzichte van maand 1 en 2.</li> <li>1 medewerker ervaart in maand 2 meer last aan handen en schouders ten opzichte van maand 1. Deze medewerker geeft in het interview in maand 3 aan geen fysieke pijn meer te hebben, echter zij heeft weinig formulieren ingevuld in maand 3.</li> </ul>	<p><b>Vermoeidheid (RPE)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bij één medewerker zijn er gedurende de pilot geen significante verschillen in vermoeidheid gemeten.</li> <li>Eén medewerker is in de 2<sup>e</sup> maand van de pilot aan het einde van de dag significant vermoeider dan in maand 1 en 3. Hier is niet duidelijk waardoor dit komt.</li> <li>Twee andere medewerkers ervaren in de tweede maand ook een significant hogere vermoeidheid dan in maand 1 en 3. Dit wordt echter grotendeels veroorzaakt door twee dagen met incidenten waarin zij erg hoog scoorden.</li> </ul> <p><b>Lokaal ervaren ongemak (LEO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eén medewerker (met fysieke klachten) rapporteert significant minder ongemak gedurende de pilot. In de eerste maand ervaart zij significant meer fysiek ongemak dan in de 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> maand. Deze bevindingen zijn ook in lijn met wat zij in interviews heeft aangegeven.</li> <li>Bij de overige medewerkers zijn geen significante verschillen gevonden.</li> </ul>	<p><b>Vermoeidheid (RPE)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 medewerker rapporteert geen significante verschillen in ervaren vermoeidheid, ook niet tijdens de interviews.</li> <li>Bij de overige 3 medewerkers zijn wel significante verschillen in ervaren vermoeidheid: <ul style="list-style-type: none"> <li>Eén medewerker is aan het begin en halverwege de dag in de 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> maand van de pilot significant meer moe dan in de eerste maand van de pilot. Aan het einde van de dag zijn er geen verschillen geconstateerd, terwijl deze medewerker aan het einde van de dag relatief hoge scores aangeeft, als teken van vermoeidheid aan het einde van de dag.</li> <li>Eén medewerker is aan het begin van de dag in maand 2 en 3 significant vermoeider dan in maand 1. Halverwege de dag is er een significant verschil tussen maand 1 en maand 2, waarin hij in maand 2 vermoeider is.</li> <li>Eén medewerker is in de 3<sup>e</sup> maand aan het begin van de dag significant vermoeider dan in maand 1.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Lokaal ervaren ongemak (LEO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eén medewerker is aan het einde van de dag in maand 3 significant minder fysiek ongemak rapporteert in vergelijking met maand 1. Hierbij moet echter worden opgemerkt dat deze medewerker in deze maand voor fysieke klachten ook onder behandeling is gegaan bij een zorgverlener.</li> </ul>





# Fysieke belasting – overall resultaten

In onderstaande tabel zijn per bedrijf de gecombineerde resultaten weergegeven. Tevens is in deze tabel een beschrijving van het overall resultaat over alle bedrijven te vinden.

	Asito (8 medewerkers)	Hago Airport Services (9 medewerkers)	ISS (4 medewerkers)	Raggers (4 medewerkers)
Overall resultaat per bedrijf	Taakrotatie heeft een licht positief effect op de (ervaren) fysieke belasting van medewerkers. Dit effect is zichtbaar bij medewerkers die door de taakrotatie in piekmomenten samenwerken om het werk te verlichten, en bij medewerkers die werkzaamheden met een relatief hoge intensiteit afwisselen met werkzaamheden met een relatief lage intensiteit.	Taakrotatie heeft een licht positief effect op de (ervaren) fysieke belasting van medewerkers. Dit effect is sterk afhankelijk van de kwaliteit van de samenwerking en communicatie. Medewerkers die positieve effecten ervaren, geven aan dat zij door de afwisseling van taken aan het einde van de werkdag minder vermoeid zijn.	Voor 2 van de medewerkers heeft taakrotatie een positief effect op de (ervaren) fysieke belasting. Het afwisselen van taken resulteert in een betere energie balans gedurende de werkdag en geven medewerkers aan minder vermoeid te zijn dan toen zij voor de pilot de gehele werkdag sanitair deden. Voor de andere 2 medewerkers is het effect van taakrotatie op hun ervaren fysieke belasting neutraal.	Taakrotatie / taakverrijking heeft, op de wijze zoals deze pilot is ingericht bij Raggers, een negatief effect op de (ervaren) fysieke belasting van medewerkers. Dit wordt met name veroorzaakt doordat de taken bij Raggers niet eenvoudig op te knippen zijn, waardoor medewerkers relatief veel moeten lopen én een groter takenpakket dan normaal hebben, wat als vermoeiend wordt ervaren.
Overall resultaat	<p>De pilot taakrotatie heeft een licht positief effect op de fysieke belasting van medewerkers. Hierbij moet worden opgemerkt dat het positieve effect van deze taakrotatie in grote mate wordt beïnvloed door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De intensiteit van taken waartussen wordt afgewisseld;</li> <li>• De wijze waarop de medewerkers samenwerken. Bij effectieve samenwerking wordt het positieve effect versterkt.</li> <li>• De belastbaarheid cq fysieke gesteldheid van medewerkers. Bij medewerkers met fysieke klachten laat de pilot wisselende resultaten zien (positief effect op klachten versus geen effect op klachten).</li> </ul> <p>Daarnaast moet worden opgemerkt dat uit (een deel van de) resultaten blijkt dat er een gewenningsperiode kan zijn waarbij medewerkers moeten wennen aan nieuwe of andere dan de gebruikelijke taken.</p>			





# Tevredenheid

In onderstaande tabel zijn per bedrijf de belangrijkste resultaten op het thema tevredenheid, zoals bevestigd in de interviews die hebben plaatsgevonden vóór en tijdens (3x) de pilot. Tevens is onderaan de tabel een overall resultaat weergegeven van de resultaten over alle bedrijven heen.

Asito (8 medewerkers)	Hago Airport Services (9 medewerkers)	ISS (4 medewerkers)	Raggers (4 medewerkers)
<ul style="list-style-type: none"> <li>4 medewerkers geven aan tevreden te zijn met de taakroulatie. Zij geven aan dat zij graag op dezelfde manier verder zouden werken:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Ze hebben de samenwerking die is ontstaan tijdens de taakroulatie als zeer positief ervaren. In de oude situatie werkten de medewerkers meer alleen / zelfstandig.</li> <li>Ze vinden het leuk om taken te kunnen doen die zij hiervoor nog niet beheersten.</li> </ul> </li> <li>De overige 4 medewerkers geven aan minder tevreden zijn over de taakroulatie in vergelijking met hun reguliere werkzaamheden (elke dag één taak):             <ul style="list-style-type: none"> <li>Zij hebben een sterke voorkeur voor een bepaalde taak en de taak waarmee afgewisseld wordt als minder leuk ervaren (2 medewerkers);</li> <li>Taakroulatie zorgt voor onvoldoende ritme in werkzaamheden. Medewerkers geven aan dat '4u werken' te kort is om voldoende kwaliteit te leveren en te veel gedoe geeft met overdracht en andere spullen pakken.</li> <li>Door de taakwisseling wordt de gehele dag-, week- en maandplanning van de medewerkers overhoop wordt gehaald, met name voor medewerkers die op verschillende locaties een aantal kleine taken ('bonnetjes') uitvoeren.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Over de gehele pilot gezien zijn er 3 medewerkers tevreden met deze manier van werken en het samen werken.</li> <li>Uiteindelijk zijn 6 medewerkers wel tevreden over het afwisselen van taken, maar de samenwerking met collega's bepaalt sterk hoe tevreden men is en of medewerkers na de pilot verder willen met het rouleren van taken.</li> <li>1 medewerker was bij aanvang heel positief maar na afloop van de pilot niet meer, door het 'gedoe/geruzie' met collega's over de kwaliteit van de werkzaamheden.</li> <li>Voor 1 medewerker wisselt de tevredenheid met taakroulatie sterk over de 3 maanden. Dit is afhankelijk van de privé situatie en gemoedstoestand van betreffende medewerker.</li> <li>2 medewerkers zijn negatief over taakroulatie omdat zij de onderlinge verschillen tussen medewerkers te groot vinden om goed te kunnen samen werken. Zij zijn van mening dat als iedereen een eigen taak en daarmee verantwoordelijkheid heeft, iedereen beter en in rust het werk kan uitvoeren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 medewerkers zijn erg tevreden over de taakroulatie en willen na de pilot graag op deze manier verder samen werken:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Zij hebben tijdens de pilot ontdekt dat zij goed kunnen samenwerken, op dezelfde wijze hun werk uitvoeren en goed communiceren;</li> <li>Zij werken vaak aan het begin van hun werk samen op het sanitair, om zo efficiënt het gehele blok aan te pakken. Daarna gaat een van hen verder met bijvoorbeeld periodieken, en de ander gaat naar de vloer-taak</li> </ul> </li> <li>De andere 2 medewerkers zijn minder tevreden over de taakroulatie. Zij doen liever 1 taak op een dag, zodat ze niet een werklocatie / taak van een ander hoeven over te nemen. Voor hen levert dat onrust op doordat ze ervaren dat ze hun werk niet kunnen afmaken; ze wisselen immers na 4 uur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 medewerker geeft aan tevreden te zijn met de taakroulatie. Deze medewerker geeft aan dat hij het prettig vindt dat hij een vaste taak heeft. Tevens geeft deze medewerker aan dat hij het prettig vindt dat hij nu, incidenteel, ook in de glaswas actief kan zijn.</li> <li>De overige 3 medewerkers geven aan minder tevreden zijn over de taakroulatie in vergelijking met hun reguliere werkzaamheden. Deze medewerkers geven aan dat:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Zij een sterke voorkeur hebben voor een vaste taak, zodat zij elke dag weten waar zij aan toe zijn en minder het gevoel te hebben dat zij hard moeten werken om werk van anderen dat zij als 'onvoldoende kwaliteit' bestempelen te herstellen;</li> <li>Het op de huidige manier werken in 'opgeknipte taken' het gevoel geeft dat de werklust (hoeveelheid werk) is gestegen t.o.v. het werk vóór de pilot;</li> <li>Het moeten overbruggen van relatief grote afstanden tussen de taken en het tussentijds zoeken van materialen zodanig tijdrovend is dat zij hierdoor een hogere werkdruk ervaren.</li> </ul> </li> </ul>

De pilot taakroulatie heeft een sterk wisselend effect op de tevredenheid van medewerkers. In algemeenheid kan worden gesteld dat medewerkers in tevreden zijn over hun werk, hun leidinggevers en hun collega's. Wat betreft de tevredenheid gedurende de pilot is de tevredenheid (zowel positief als negatief) afhankelijk van:

- De (ervaren) samenwerking met een collega indien in koppels of teams gewerkt werd;
- Het hebben van een voorkeur voor een bepaalde (vaste) taak en / of (dagelijkse, wekelijkse of maandelijkse) routines;
- Het (willen) leren van nieuwe competenties en vaardigheden gedurende de pilot taakroulatie;
- De werklust ((hoeveelheid taken);
- De te overbruggen afstanden tussen de verschillende taken.





# Werkplezier

In onderstaande tabel zijn per bedrijf de belangrijkste resultaten op het thema werkplezier, zoals bevroegd in de interviews die hebben plaatsgevonden vóór en tijdens (3x) de pilot. Tevens is onderaan de tabel een overall resultaat weergegeven van de resultaten over alle bedrijven heen.

Asito (8 medewerkers)	Hago Airport Services (9 medewerkers)	ISS (4 medewerkers)	Raggers (4 medewerkers)
<ul style="list-style-type: none"> <li>4 medewerkers beleven meer werkplezier bij taakroulatie i.v.m. regulier werk. Dit zijn overigens ook de 4 medewerkers die aangeven meer tevreden te zijn. De redenen die genoemd worden voor het vergrote werkplezier zijn: <ul style="list-style-type: none"> <li>De samenwerking met andere collega's</li> <li>De afwisseling in werkzaamheden</li> </ul> </li> <li>4 medewerkers hebben iets minder werkplezier beleefd bij taakroulatie. Dit hangt sterk samen met hun voorkeur voor bepaalde taken en werkzaamheden. De medewerkers die een sterke taakvoorkeur hebben geven aan het liefst continu hun 'eigen' taak te willen uitvoeren. Daarnaast geven medewerkers aan dat zij de taakroulatie als 'gedoe' ervaren, waarbij ze meer moeten nadenken hoe ze hun werk moeten uitvoeren. Dit wordt door enkele medewerkers niet als positief ervaren. De medewerkers die de taakroulatie als 'gedoe' ervaren geven aan dat het wisselen van taken niet per sé minder plezierig is, maar dat het wisselen van taken op één dag als onplezierig wordt ervaren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle medewerkers vinden Schiphol een heel prettige werkplek; de dynamiek, passagiers tijdens het werk helpen, internationale omgeving: ze werken graag mee aan een prettige reiservaring voor de passagiers.</li> <li>5 medewerkers geven aan minder plezier te hebben in hun werk wanneer ze na 4 uur van taak wisselen met collega's. Dat betekent niet dat zij het niet prettig vinden om te wisselen van taken, maar omdat er meer onderling 'gedoe' wordt ervaren in de samenwerking. Dit komt enerzijds door onvoldoende communicatie onderling, en anderzijds overtuigingen over elkaars schoonmaak kwaliteiten.</li> <li>4 medewerkers geven aan meer plezier te hebben in hun werk door de taakroulatie. Zij vinden de afwisseling van taken op een dag prettig, en ervaren ook voorzichtig trots dat zij nu ook meer taken kunnen doen zoals de schrobmachine.</li> <li>Alle medewerkers verwachten meer plezier te beleven aan taakroulatie als zij dit in vaste groepjes kunnen doen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Net als bij het onderdeel tevredenheid, is ook hier sprake van een 50-50 verdeling.</li> <li>Het koppel dat in de middag schoonmaakt is zeer tevreden over taakroulatie en heeft aanzienlijk meer plezier in het werk. Ze geven aan dat zij elkaar vertrouwen, en steun vinden bij elkaar. Daardoor helpen zij elkaar ook tijdens het werk, en weten ze dat ze op de ander kan vertrouwen dat het werk goed gaat.</li> <li>De andere 2 medewerkers ervaren niet meer plezier in het werk door taakroulatie ten opzichte van de oude situatie. Doordat zij minder een positieve samenwerking ervaren samen, heeft het afwisselen van werkzaamheden ook geen effect op hun werkplezier lijkt. En omdat zij voor de pilot ook al afwisselende werkzaamheden uitvoerden, levert dat ook geen effect op voor het werkplezier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 medewerker heeft meer plezier in zijn werk. Dit komt omdat deze medewerker nu een vaste taak heeft gekregen én hij aangeeft dat hij het leuk vindt dat hij nu ook in staat is om ingezet te worden bij glaswas. Deze medewerker geeft aan dat hij niet per sé in de glaswas wil werken, maar dat hij het leuk vindt dat hij zich heeft ontwikkeld.</li> <li>3 medewerkers geven aan nog steeds plezier te hebben in hun werk (met name de dynamische omgeving op Schiphol wordt genoemd als belangrijke factor), maar dat zij de werkzaamheden in de pilot als minder leuk hebben ervaren dan hun reguliere werkzaamheden. Dit heeft met name te maken met de grootte van hun werkpakket en het vaker verplaatsen, wat ook als vermoeiend wordt ervaren.</li> </ul>

De pilot taakroulatie heeft een sterk wisselend effect op het plezier van medewerkers, dit hangt in sterke mate ook samen met de tevredenheid van medewerkers (zie vorige pagina). In algemeenheid kan worden gesteld dat alle medewerkers aangaven plezier hebben in het werk, waarbij vaak genoemd werd dat het contact met mensen (zowel collega's, passagiers als medewerkers) en het werken in een dynamische omgeving als Schiphol veel bijdragen aan het werkplezier. Wat betreft het plezier in de pilot taakroulatie is het plezier in sterke mate (zowel positief als negatief) afhankelijk van:

- De (ervaren) samenwerking met een collega indien in koppels of teams gewerkt werd;
- Het hebben van een voorkeur voor een bepaalde (vaste) taak en / of (dagelijkse, wekelijkse of maandelijkse) routines;
- Het (willen) leren van nieuwe competenties en vaardigheden gedurende de pilot taakroulatie;
- De werklast ([hoeveelheid taken]);
- De te overbruggen afstanden tussen de verschillende taken.







# Kwaliteit en efficiëntie

In onderstaande tabel zijn per bedrijf de belangrijkste resultaten op het thema kwaliteit en efficiëntie, zoals bevraagd in de interviews die hebben plaatsgevonden vóór en tijdens (3x) de pilot. Tevens is onderaan de tabel een overall resultaat weergegeven van de resultaten over alle bedrijven heen.

Asito (8 medewerkers)	Hago Airport Services (9 medewerkers)	ISS (4 medewerkers)	Raggers (4 medewerkers)
<p>Gedurende de pilot heeft Schiphol Group geen metingen gedaan naar de kwaliteit van het schoonmaakwerk. Intern heeft Asito echter wel kwaliteitscontroles uitgevoerd. Uit deze interne kwaliteitscontroles blijkt dat er <b>geen</b> verschillen zijn in kwaliteit in de periode voorafgaand aan de pilot en de periode tijdens de pilot. Hiermee kan worden geconcludeerd dat de pilot bij Asito geen effect heeft gehad op de kwaliteit van het werk.</p> <p>Omdat de pilot taakroulatie zodanig was ingericht dat medewerkers rondom de lunchpauze een taakwissel uitvoerden, is er geen impact geweest op de efficiëntie van de schoonmakers. Zelf gaven schoonmakers die in meer of mindere mate samenwerkten tijdens piekdrukten dat ze hierdoor efficiënter konden werken en hun werk gemakkelijker afkregen. Dit zou op een positief effect op de efficiëntie kunnen duiden.</p>	<p>Gedurende de pilot heeft Schiphol Group geen metingen gedaan naar de kwaliteit van het schoonmaakwerk. Eén van de taken voor de medewerkers was de controle taak. Zij hebben daar ook instructies voor ontvangen van de interne kwaliteitscontroleur. Deze taak was specifiek opgenomen in het taakroulatieschema met de insteek dat dit een relatief lage (fysiek) belastende taak is, en daardoor goed met de schrobmachine en sanitair taak gecombineerd kon worden.</p> <p>Tijdens de interviews kwam naar voren dat medewerkers het erg lastig vinden om zelf een kwaliteitscontrole uit te voeren op het werk van een collega. Hier is ook over gesproken tijdens de training. Het goed gesprek, aangezien hier met name het elkaar aan durven spreken een belangrijke rol speelt. Hier zijn wel degelijk stappen vooruit in gezet, dat ervaren medewerkers zelf ook. Maar overall zijn medewerkers zelf minder tevreden over de kwaliteit van hun werk tijdens de pilot.</p>	<p>Tijdens het project taakroulatie hebben de SPM metingen ook plaatsgevonden in de zones van de taakroulatie.</p> <p>De uitkomsten van de metingen zijn gelijk gebleven met de uitkomsten voor het project taakroulatie. Alle metingen, zowel in de taakroulatie zones als in de andere zones, zijn positief afgesloten.</p> <p>De medewerkers hebben geen stress of druk ervaren rondom de SPM metingen.</p>	<p>Gedurende de pilot heeft Schiphol Group geen metingen gedaan naar de kwaliteit van het schoonmaakwerk. Intern heeft Raggers echter wel kwaliteitscontroles uitgevoerd. Uit deze interne kwaliteitscontroles blijkt dat er de kwaliteit van de schoonmaak gedurende de pilot gelijk is gebleven, behalve bij Aviobruggen.</p> <p>Bij de Aviobruggen leek in het begin van de pilot de kwaliteit van het schoonmaakwerk op de Aviobruggen gestegen. Als mogelijke verklaring werd gegeven dat werken op Aviobruggen fysiek zwaar is, en als dit werk gedaan werd door één persoon nam de kwaliteit van het werk naarmate de dag vordert af, waarschijnlijk veroorzaakt door vermoeidheid. Na verloop van de pilot werd het verschil op de Aviobruggen echter niet meer waargenomen, het is niet duidelijk waarom.</p>

Welke invloed de pilot taakroulatie heeft gehad op de kwaliteit en efficiëntie is bijna 1 op 1 gerelateerd aan op welke wijze de pilot is ingericht.

- Bij de pilots waarbij er gewerkt werd in koppels (Asito en ISS) is er **geen** verschil in kwaliteit en efficiëntie te zien.
- Bij de pilot waarin medewerkers in plaats van solistisch in een team gingen samenwerken was te zien dat medewerkers zelf minder tevreden waren over de kwaliteit van hun eigen werk en dat van collega's.
- Bij de pilot waarbij taken die relatief ver weg van elkaar lagen (Raggers) werd met name ervaren dat er veel meer verplaatst moest worden, wat voor een vermindering van de efficiëntie zorgde.





# Ervaringen leidinggevenden

Tijdens en na de pilot zijn ook de ervaringen van de leidinggevenden bevestigd. Leidinggevenden hebben een belangrijke rol gespeeld in de dagelijkse begeleiding van de pilot en het aanspreken van medewerkers. Deze resultaten hebben invloed op de lessons learned. In onderstaande tabel staan per bedrijf de belangrijkste resultaten, gecategoriseerd op rubriek.

Onderwerp	Asito (2 leidinggevenden)	Hago Airport Services (2 leidinggevenden)	ISS (2 leidinggevenden)	Raggers (2 leidinggevenden)
Bijdrage aan pilot (in tijd en moeite t.o.v. reguliere werkzaamheden)	In het begin van de pilot hebben de leidinggevenden medewerkers veel moeten begeleiden in de nieuwe werkzaamheden en situatie. Dagelijks werden medewerkers bevestigd en aangemoedigd. Na verloop van tijd werd dit wel minder. Aan het einde van de pilot werden vooral de medewerkers die minder positief t.o.v. de pilot stonden aangemoedigd etc.	Tijdens de pilot hebben we veel aandacht besteed aan (extra) instructie, aanwezigheid op de werkvloer, motiverende gesprekken met medewerkers, veel luisteren naar medewerkers en waar nodig helpende hand bieden en/of coachen.	De pilot heeft veel aandacht gekost in begeleiding van medewerkers op de werkvloer. Hierbij zijn wekelijks gesprekken gevoerd met medewerkers geweest over hoe het met medewerkers ging. Ook is het betrekken van medewerkers iets geweest waar tijd in is gaan zitten.	De pilot is als zeer intensief ervaren. De leidinggevenden geven aan dat het plannen, de uitleg aan de medewerkers en de begeleiding op locatie veel inspanning heeft gekost.
Ervaring met de pilot	De pilot heeft met name positief effect gehad op: <ul style="list-style-type: none"> <li>Aandacht voor ergonomie. Asito ziet dat ergonomie belangrijk is, en gaat zelf ook aan de slag om meer met dit thema te doen</li> <li>Binding tussen medewerkers. Door de overdracht is binding tussen medewerkers vergroot, zij zoeken elkaar nog steeds op.</li> </ul>	De ervaring met de pilot was positief, leidinggevenden vonden het leuk om te doen en te zien hoe medewerkers het oppakten. Ondanks dat het niet altijd makkelijk was (problemen in communicatie en kwaliteit) goed om te zien dat mensen nieuwe dingen leerden en hier trots op waren.	De ervaring met de pilot is goed, met name omdat het hele andere inzichten op het werk heeft gegeven. Het is nuttig geweest om de pilot uit te voeren.	Positief. Dit omdat de pilot ruimte gaf om werkzaamheden anders in te delen en te benaderen.
Belangrijkste lessons learned / meest verrassende uitkomst	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aandacht is nodig voor ergonomie. Hierbij moet ook de basiscursus ergonomie goed bekeken worden.</li> <li>Voor begeleiding vanuit externen is het noodzakelijk dat zij regelmatig op de werkvloer zijn om vertrouwen van schoonmakers te winnen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een deel van de medewerkers vond het leuk (en is trots) om nieuwe dingen te leren en konden deze nieuwe werkzaamheden goed.</li> <li>Er was binding tussen medewerkers in de pilot, waarbij ze met elkaar optrokken en met elkaar pauzeerden.</li> </ul>	De samenwerking van een tweetal medewerkers heeft ons positief verrast en biedt ruimte voor verdere ontwikkeling.	Dat één medewerker die aanvankelijk sceptisch tegenover de pilot stond er helemaal voor is gegaan en nieuwe werkzaamheden heeft geleerd. Het aanpassingsvermogen van medewerkers is groter dan vooraf bedacht.
Algemeen beeld over alle bedrijven	Over het algemeen valt op dat bij alle bedrijven de leidinggevenden zowel voorafgaand als tijdens de pilot veel tijd en moeite hebben gestopt in de begeleiding van de pilot en het helpen van medewerkers om de juiste werkzaamheden uit te voeren. Tegelijkertijd hebben de leidinggevenden allemaal een positieve ervaring, omdat ze door de pilot ander inzicht hebben gekregen in de organisatie van het werk en/of in de medewerkers.			





# Overige resultaten

In onderstaande tabel zijn de overige resultaten weergegeven. Deze zijn gecategoriseerd en per resultaat is aangegeven bij welk bedrijf dit resultaat is gevonden.

Thema	Bevinding	Asito	Hago Airport Services	ISS	Raggers
Samenwerking	Medewerkers geven aan dat het samenwerken met degene aan wie ze gekoppeld zijn gedurende de pilot (erg) goed gaat, maar vragen zich sterk af of eenzelfde manier van samenwerken zou lukken bij andere medewerkers. Medewerkers geven stellig aan dat deze manier van werken niet met elke medewerker mogelijk is.	X	X	X	
Kwaliteit	Binnen alle bedrijven wordt vaak ervaren dat de medewerker(s) voor hun onvoldoende kwaliteit leveren: 'ik moet andermans rotzooi opruimen' is iets wat algemeen leeft.	X	X	X	X
Inrichting taakrotatie	Medewerkers die relatief negatief zijn geven aan meer heil te zien in 'om de dag wisselen'. 4 uur werken aan één taak wordt gezien als te kort om kwaliteit te kunnen leveren.	X	X	X	
Inrichting taakrotatie	Medewerkers geven aan werk niet meer op de automatische piloot te kunnen doen, men moet nadenken en communiceren, dat wordt als vermoeiend ervaren. Voor een groot deel van de medewerkers is dat na 3 maanden nog steeds het geval, maar wel minder.	X	X		X
Ergonomie	Medewerkers hebben aangegeven de training fysieke belasting / ergonomie als belangrijk te hebben ervaren. Enkele medewerkers hebben aangegeven dat er meer aandacht voor dit onderwerp moet zijn.	X	X	X	X
Verandering	Medewerkers hebben coaching nodig in het veranderproces, nieuw gedrag aanleren en vasthouden kost tijd en energie. Teamleiders of objectleiders bij alle bedrijven zijn hier druk mee in de weer.	X	X	X	X
Invloed CAO	Artikel 13, lid 3 van de cao heeft mogelijk invloed op de mogelijkheid om taakrotatie toe te passen in bedrijven waarbij taakrotatie alleen effectief lijkt als medewerkers met verschillende functies taakrotatie gaan doen.		X		





# Conclusies





# Conclusies

Omdat de inrichting en resultaten van de pilots per bedrijf verschillen, zijn er per bedrijf ook conclusies getrokken. Deze kunt u terugvinden in de bedrijfsspecifieke rapportages die zijn opgesteld. In deze rapportage zijn alleen de conclusies die op basis van de gehele pilot getrokken kunnen worden beschreven.

Op basis van deze pilot kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

- De pilot taakroulatie heeft een **licht positief effect op de fysieke belasting** van medewerkers. Hierbij moet worden opgemerkt dat het positieve effect van deze taakroulatie in grote mate wordt 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 (positief effect op klachten vs. geen effect op klachten).

Bij deze conclusie moet echter wel worden opgemerkt dat er bij wijziging van werkzaamheden een gewenningsperiode is waarin medewerkers een hogere fysieke belasting ervaren.

- 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. Dit is in sterke mate afhankelijk van de voorkeurswerkzaamheden van medewerkers en de wijze waarop medewerkers de taakroulatie uitvoeren. De medewerkers die meer samenwerken ervaren meer plezier en zijn meer tevreden dan medewerkers die in mindere mate samenwerken. Als laatste valt op dat medewerkers die minder plezier hebben en minder tevreden zijn het wisselen van taken op één dag als **mentaal belastend** hebben ervaren. Medewerkers geven aan dat zij niet in hun werkritme komen en/of dat het wisselen zorgt meer nadenken (over de voor een hogere ervaren werkdruk).





# 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.
  - Op de taak 'Aviobruggen' is een stijging in kwaliteit te zien (door bedrijf zelf beoordeeld) als deze opgeknipt wordt en over de hele dag door meerdere mensen wordt gedaan.
- 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
- 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.





# Bijvangst

De pilot heeft ook een aantal inzichten opgeleverd die (min of meer) buiten scope van de pilot zelf vielen, maar wel relevant zijn voor de branche en Schiphol om op te nemen in de rapportage. In de opleveringsbijeenkomst op 26 januari 2023 is de ‘bijvangst’ besproken en is afgesproken om dit een onderdeel van de rapportage te maken. In dit hoofdstuk vindt u de inzichten zoals besproken zijn in de stuurgroep.





# Bijvangst

In de pilot zijn onderstaande (gezamenlijke) inzichten opgedaan die mogelijk relevant zijn voor de bedrijven, de sector en Schiphol.

1. Het aanpassingsvermogen van de schoonmaakmedewerkers is groot, wellicht groter dan vooraf en in het begin van de pilot gedacht. Waar in de eerste maand veel schoonmakers moeite hadden met de verandering bleek dat de schoonmakers na 2 tot 4 weken gewend waren aan de nieuwe situatie en goed in staat waren hier mee om te gaan. Veranderingen in manier van werken zijn dus heel goed mogelijk. Het is wel van belang vooraf voldoende aandacht en tijd te besteden aan uitleg en instructie. De reden waarom een verandering wordt doorgevoerd, en welk effect dit heeft op de dagelijkse routine met elkaar bespreken is belangrijk bij iedere vorm van verandering in werken.
2. De medewerkers die in de pilot nieuwe vaardigheden hebben geleerd vonden dit in het begin vaak moeilijk, maar aan het einde van de pilot overheerst trots dat zij nieuwe vaardigheden hebben geleerd. Medewerkers staan dus open voor ontwikkeling en hechten waarde aan hun ontwikkeling.
3. De stuurgroep, waarin bedrijven, werknemersvertegenwoordigers, de RAS, Luchtvaart Community Schiphol en Schiphol Group vertegenwoordigd zijn, wordt ervaren als nuttig gremium om ervaringen en inzichten te delen over thema's als duurzame inzetbaarheid en het welbevinden van medewerkers. De intentie is uitgesproken om in dit gremium verder te spreken over mogelijke ontwikkelkansen.
4. Tijdens de interviews in de pilot bleek dat de thuissituatie van veel medewerkers wordt meegenomen op de werkvloer. Voorbeelden hiervan zijn financiële zorgen, zorgen om het 'Schiphol-akkoord', de energiecrisis en een (in)stabile thuissituatie. Om het welzijn van schoonmakers te bevorderen is het noodzakelijk dat bedrijven gesprekken voeren met medewerkers en waar nodig ondersteuning kunnen bieden.
5. De bedrijven uit de stuurgroep zien het als gezamenlijke verantwoordelijkheid om te verkennen en te onderzoeken hoe zij het fysieke en mentale welbevinden van de schoonmakers op Schiphol verder kunnen stimuleren.



Gates D64-87







# Lessons learned





## Lessons learned

Omdat de inrichting en resultaten van de pilots per bedrijf verschillen, zijn er per bedrijf ook verschillende lessons learned opgesteld. Deze kunt u terugvinden in de bedrijfsspecifieke rapportages die zijn opgesteld. In deze rapportage zijn alleen de lessons learned die op basis van de gehele pilot getrokken kunnen worden beschreven.

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

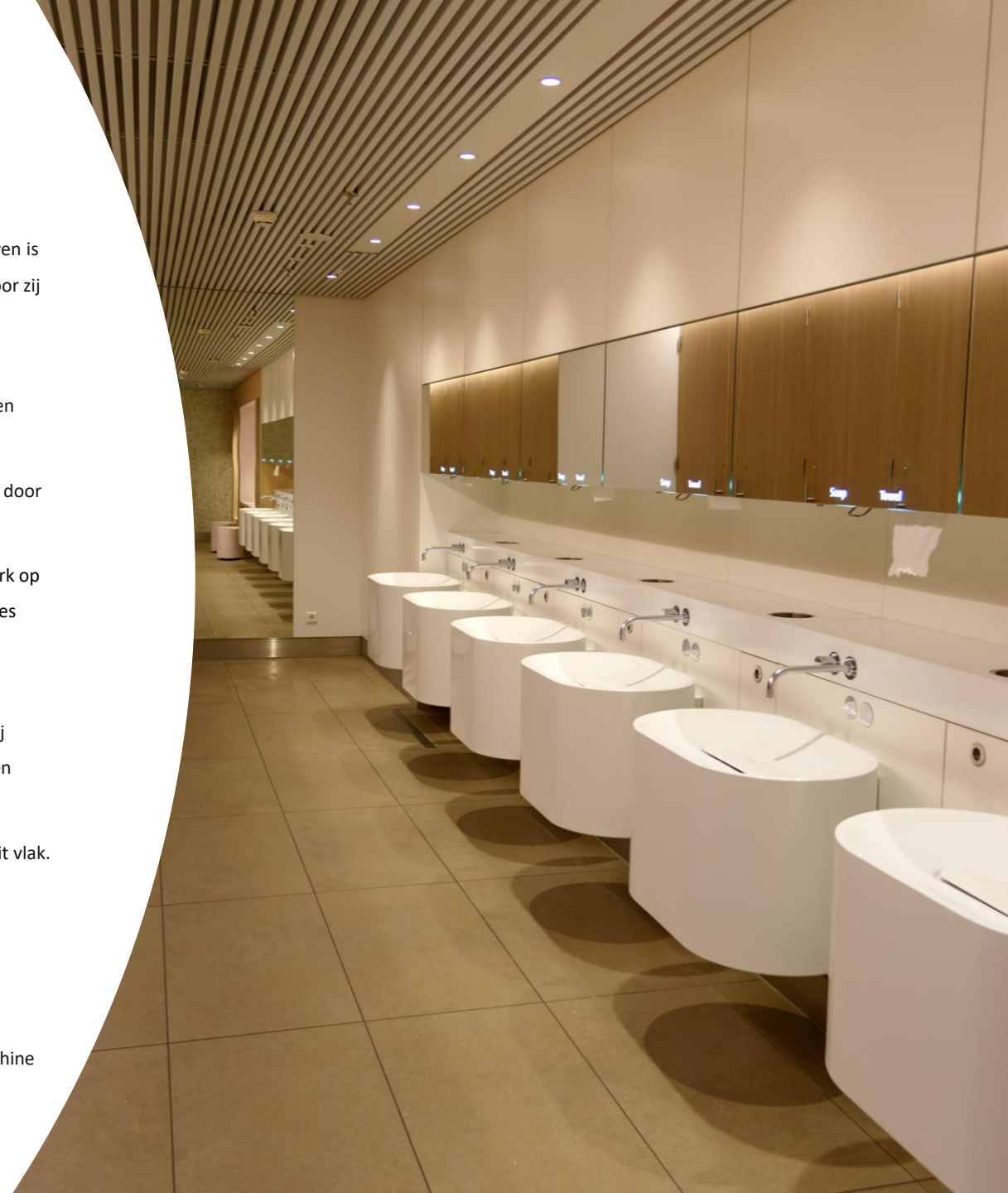
- De impact van de pilot taakroulatie op de medewerkers (of het van de een op de andere dag uitvoeren van andere taken) is groter dan vooraf verwacht:
  - Medewerkers die gewend zijn (en het prettig vinden) om hun werk op de automatische piloot te kunnen doen hebben de taakroulatie als mentaal belastend ervaren;
  - Niet elke medewerker was voorafgaand aan de pilot ervaren in de taak die hij/zij in de pilot uit moest voeren, dit werd ook als mentaal belastend ervaren.
- Hoewel taakroulatie een licht positief effect heeft op de fysieke belasting, zijn er grenzen aan deze taakafwisseling:
  - Twee taken op één dag lijkt het maximaal haalbare;
  - Indien onderlinge afstanden tussen taken te groot worden heeft taakroulatie een negatief effect omdat medewerkers te veel moeten lopen.
- Effectieve communicatie tussen schoonmakers is een noodzakelijke voorwaarde om succesvol taakroulatie te implementeren binnen de bedrijven.
  - Dit kan worden gezien als drempel, omdat niet alle medewerkers even goed kunnen communiceren en/of (cultuur)verschillen als belemmerend worden ervaren in communicatie;
  - Dit biedt ook kansen om medewerkers beter te leren communiceren zich hiermee te ontwikkelen.





## 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.
- Medewerkers hechten belang aan aandacht voor fysieke belasting en hebben behoefte aan meer ondersteuning op dit vlak.
- Medewerkers hebben een sterk wisselende beleving van 'kwaliteit'. In de interviews 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.
- De training ergonomie voor de start van de pilot organiseren. Zo krijgen medewerkers alvast instructies over het ergonomisch uitvoeren van voor hun nieuwe taken. Ook instructies voor het gebruik van bijvoorbeeld een schroefmachine kan beter vooraf gegeven worden.





# Advies





Advies

# Inleiding

Omdat de inrichting en resultaten van de pilots per bedrijf verschillen, zijn er per bedrijf ook verschillende adviezen opgesteld. Deze kunt u terugvinden in de bedrijfsspecifieke rapportages die zijn opgesteld.

In deze rapportage zijn alleen de adviezen die op basis van de gehele pilot getrokken kunnen worden beschreven. Omdat er in dit project verschillende stakeholders betrokken zijn voor wie andere adviezen gelden, zijn de adviezen opgesplitst in:

- Adviezen voor de schoonmaakbedrijven op Schiphol;
- Adviezen voor de schoonmaakbranche;
- Adviezen voor Schiphol Group en Luchtvaart Community Schiphol(?);

In een bijeenkomst met de stuurgroep op 26 januari 2023 zijn deze adviezen besproken. Op basis van deze bijeenkomst zijn de adviezen voor de verschillende stakeholders verder aangevuld en waar nodig aangescherpt.





## Voor schoonmaakbedrijven op Schiphol

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

- Zorg er voor dat de taken van medewerkers die positief zijn over de taakroulatie en er mee door willen gaan zodanig aangepast worden dat dit ook kan.
- Overweeg om te onderzoeken of een ander model van taakroulatie, waarbij **om de dag wordt afgewisseld**, beter past bij medewerkers die minder positief waren over de taakroulatie. Ook **aanwezigheid van voormannen / leidinggevende** bij een zelfsturend team zou hier kunnen leiden tot verbetering.
- Onderzoek welke mogelijkheden er zijn om de taken van nieuwe medewerkers gevarieerder te laten zijn dan de gebruikelijke taken.
- Het samenwerken van medewerkers, en dan met name gedurende piekdruktes, werd door alle medewerkers als zeer positief ontvangen. Onderzoek welke mogelijkheden er zijn om **samenwerking te stimuleren** voor medewerkers die dit graag willen.
- Besteed gedurende de reguliere werkzaamheden meer aandacht aan fysieke belasting en/of ergonomie.
- Koppel de resultaten van de pilot taakroulatie terug binnen het gehele bedrijf en communiceer de plannen n.a.v. deze pilot ook met de medewerkers.
- Besteed aandacht aan het onderwerp kwaliteit en de overdracht van de ene naar de andere shift, bijvoorbeeld door tijdelijk van shift te wisselen. Door onderling begrip kan de frustratie over “andermans werk” verminderd worden.





## Voor de schoonmaakbranche

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

- Zorg er voor dat de taken van medewerkers die positief zijn over de taakroulatie en er mee door willen gaan zodanig aangepast worden dat dit ook kan.
- Overweeg om te onderzoeken of een ander model van taakroulatie, waarbij **om de dag wordt afgewisseld**, beter past bij medewerkers die minder positief waren over de taakroulatie. Dit kan met name positief werken voor de medewerkers in de reclaim area. Dit valt ook te overwegen voor nieuwe medewerkers en andere medewerkers in de populatie. Hiermee wordt de eenzijdige belasting minder verlaagd dan tijdens de pilot, maar indien medewerkers dit prettiger vinden is dit wel een stap vooruit.
- Het samenwerken van medewerkers, en dan met name gedurende piekdruktes, werd door alle medewerkers als zeer positief ontvangen. Onderzoek welke mogelijkheden er zijn om **samenwerking te stimuleren** voor medewerkers die dit graag willen.
- Besteed gedurende de reguliere werkzaamheden meer aandacht aan fysieke belasting en/of ergonomie.
- Koppel de resultaten van de pilot taakroulatie terug binnen het gehele bedrijf en communiceer de plannen n.a.v. deze pilot ook met de medewerkers.
- Besteed aandacht aan het onderwerp kwaliteit en de overdracht van de ene naar de andere shift, bijvoorbeeld door tijdelijk van shift te wisselen. Door onderling begrip kan de frustratie over “andermans werk” verminderd worden.





Advies

## Voor Schiphol Group en LCS

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

- Omdat uit deze pilot is gebleken dat taakroulatie geen 'one-size-fits all' is wordt het **afgeraden om taakroulatie** als harde eis om te nemen in een volgende aanbesteding. Wel kan nagedacht worden om
  - Afwisseling van taken te stimuleren
  - Samenwerking van medewerkers te stimuleren
  - Ontwikkeling van medewerkers te stimuleren
- Neem 'aandacht voor ergonomie' op als harde eis voor alle medewerkers / bedrijven.
- Onderzoek op welke manieren (delen van) het werk georganiseerd kunnen worden in teamverband.





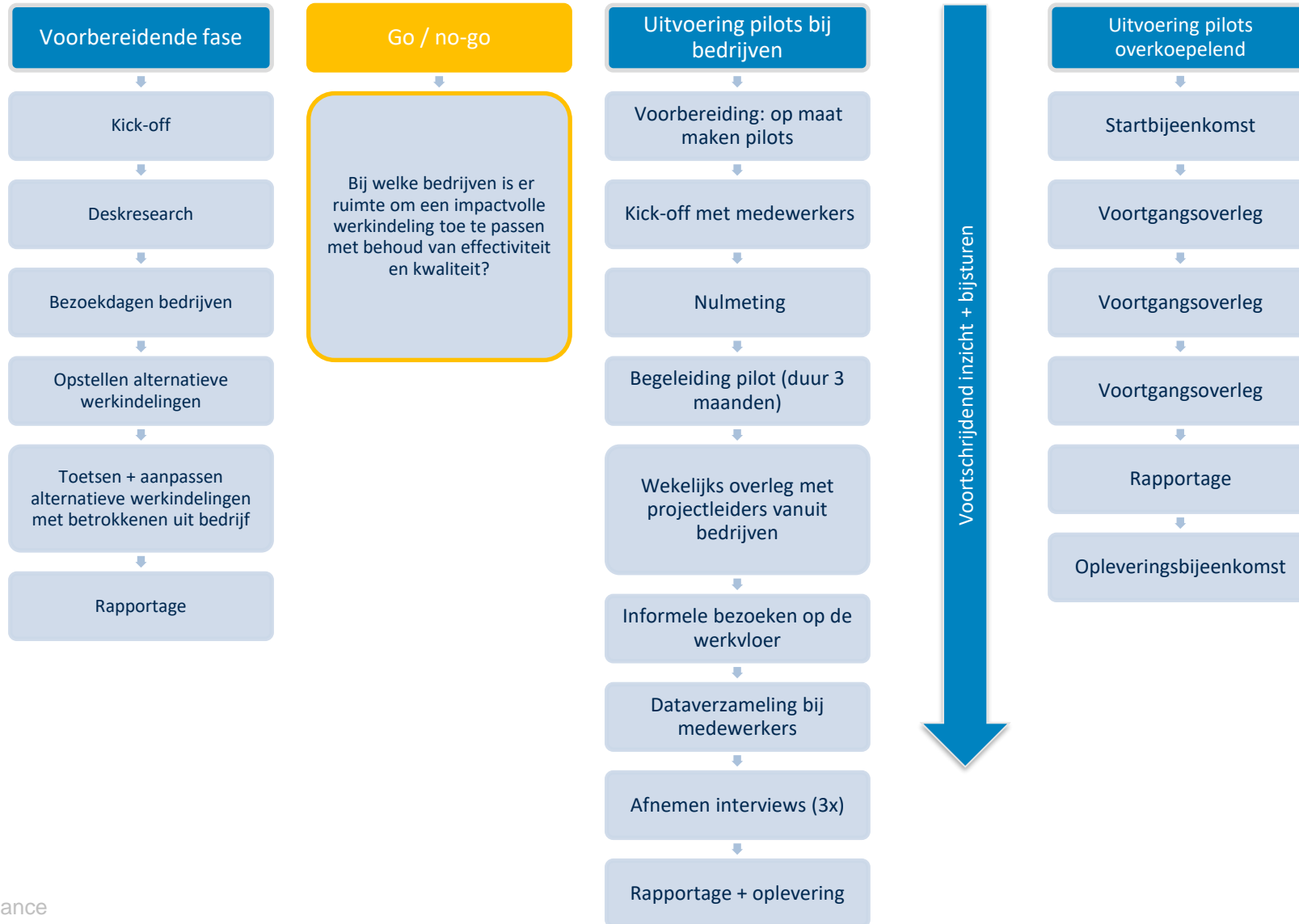


# Bijlagen





# Project op hoofdlijnen





# Interviewleidraad

## 1.1 Algemene gezondheid en welbevinden

Vraag	Opties	Toelichting
Hoe gaat het met je?		

## 1.2 Ervaren fysieke belasting ten gevolge van werkzaamheden

Vraag	Opties	Toelichting
Heb je de afgelopen maand lichamelijke klachten gehad door je werk?		
Indien ja, waar in je lijf?	<input type="checkbox"/> Rug/bovenlijf <input type="checkbox"/> Benen <input type="checkbox"/> Armen/schouders <input type="checkbox"/> Handen/pols <input type="checkbox"/> Nek	
Welke locatie uit je rooster vind je zwaar?		
Welke taak op die locatie vind je zwaar?		
Waarom?		
Heb je wel eens pijn aan je lichaam aan het einde van de dag?	Ja Nee	
<i>Is er een verschil in fysieke belasting t.o.v. hoe je je werk eerst deed (zonder taakrotatie?)</i>	Niet bij 0-meting	

## 1.3 Vermoeidheid en Energie

Vraag	Opties	Toelichting
Sta je 's ochtends makkelijk op?		
Heb je na het einde van je werkdag nog energie om thuis activiteiten te ondernemen?		
Val je makkelijk in slaap?		
Wordt je gemakkelijk wakker? Heb je wel eens moeite met opstaan, bijvoorbeeld doordat je je stijf voelt, pijn hebt ergens in je lijf?		
<i>Is er een verschil in energie t.o.v. hoe je je werk eerst deed (zonder taakrotatie?)</i>	Niet bij 0-meting	

## 1.4 Tevredenheid over de werkzaamheden / werkplezier

Vraag	Opties	Toelichting
Heb je over het algemeen plezier in het werk?	Zo ja: waarom Zo nee: Wat kan er beter	
Wat vind je het leukste aan je werk?		
Ben je tevreden over je werk?		
Kun je met vragen altijd terecht bij je leidinggevende?		
Voel je je thuis bij het bedrijf?		
<i>Hoe is je werkplezier veranderd sinds je meedoet met deze pilot??</i>	Niet bij 0-meting	
<i>Ben je meer of minder tevreden met je werk? Waar komt dat door?</i>	Niet bij 0-meting	
Komen pesten of andere vormen van ongewenst gedrag voor? Hoe vind je het samenwerken met je collega's? Hoe gaan jullie met elkaar om? Komt pesten voor?		

## 1.5 Ervaring met de werking zoals op dit moment

Vraag	Opties	Toelichting
Ben je tevreden over de indeling van je werkdag?		
Heb je het idee dat je voldoende zelf kunt bepalen hoe je werktijden, werkzaamheden en werking er uit zien?		
Welke invloed heeft de pilot op de werking?		

## 1.7 Werkdrukbeleving

Vraag	Opties	Toelichting
Lukt het om jouw werk of taken in de tijd die ervoor krijgt tijd af te krijgen?	Ja Nee Soms (toelichting geven)	
Lukt het om het werk dat je moet doen om goed te doen? Lever je de juiste kwaliteit?		
Heb je stress/werkdruk door het werk dat je doet?	Ja Nee Soms (toelichting geven)	
Pieker je wel eens over je werk?	Ja Nee Soms	
Kan je je leidinggevende om hulp vragen als je het te druk hebt of als er iets anders is?		
<i>Is er iets veranderd in je werkdruk sinds je meedoet aan de pilot?</i>	Niet bij 0-meting	

Heb je nog opmerkingen die je kwijt wil?





# 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**

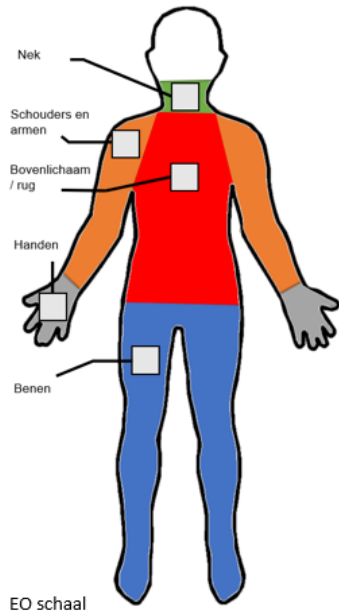
Terug naar [methode](#)





# 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**

Terug naar [methode](#)

