

Onderzoeksrapport

Eigen regie in de schoonmaak- en glazenwassersbranche

Deelonderzoek 3



Colofon



In opdracht van:



Onderzoeksteam

Arjella van Scheppingen, zelfstandig onderzoeker
Kim Molenaar, Hogeschool Windesheim
Lysanne Scheijbeler, Hogeschool Saxion
Nikki Wamelink, Hogeschool Saxion
Joost van der Weide, Hogeschool Windesheim
Annemarie van der Wees, Hogeschool Saxion



April 2025

Inhoudsopgave

Pagina	Hoofdstuk
4	Onderzoek eigen regie in de schoonmaak- en glazenwassersbranche
5	Eigen regie: Wat is het en waarom is het belangrijk?
9	Doelen
12	Aanpak
18	De waarde van werk: resultaten van de workshops
30	Evaluatie workshops
33	Conclusies en aanbevelingen
37	Referenties

Onderzoek eigen regie in de schoonmaak- en glazenwassersbranche

De afgelopen jaren is - in co-creatie met schoonmakers, glazenwassers en bedrijven - praktijkonderzoek gedaan naar hoe we de **eigen regie op duurzame inzetbaarheid** van schoonmaakmedewerkers en glazenwassers kunnen bevorderen.

Schoonmaakmedewerkers en glazenwassers die eigen regie voeren nemen initiatief, maken bewuste keuzes, en nemen verantwoordelijkheid voor zichzelf én voor het werk.

In drie afzonderlijke deelonderzoeken zijn de kaders, randvoorwaarden en praktische uitvoering rondom eigen regie op duurzame inzetbaarheid geïdentificeerd en getest.

In deze eindrapportage worden de resultaten van deelonderzoek 3 gepresenteerd: **hoe kunnen organisaties en medewerkers actief aan eigen regie werken, en wat levert dat op?**

Het onderzoek in vogelvlucht

Deelonderzoek 1: weten

- In co-creatie met medewerkers, bedrijven en experts werken aan een praktisch kader om eigen regie op duurzame inzetbaarheid te bevorderen
- Uitkomst: identificatie van knelpunten en oplossingsrichtingen¹

Deelonderzoek 2: kunnen

- Het gesprek over eigen regie op gang brengen met medewerkers en bedrijven, via goede voorbeelden, praatplaten en leerbijeenkomsten
- Uitkomst: handreiking voor werkgevers en werknemers om eigen regie op de kaart te zetten²

Huidige onderzoek: doen

- Samen actief werken aan eigen regie, via verbindende en activerende workshops

2021-2022

2023-2024

2024-heden



EIGEN REGIE

Wat is het, en waarom is het belangrijk?

Eigen regie

Waarom eigen regie bevorderen?

Een werkklimaat waarin eigen regie bevorderd wordt, stelt mensen in staat om hun werk en loopbaan zo invulling te geven dat ze duurzaam vitaal kunnen blijven (samen)werken. Mensen die eigen regie voeren hebben meer grip op hun werk en nemen een actievere rol als het gaat om preventie van verzuim en bevordering van duurzame inzetbaarheid.

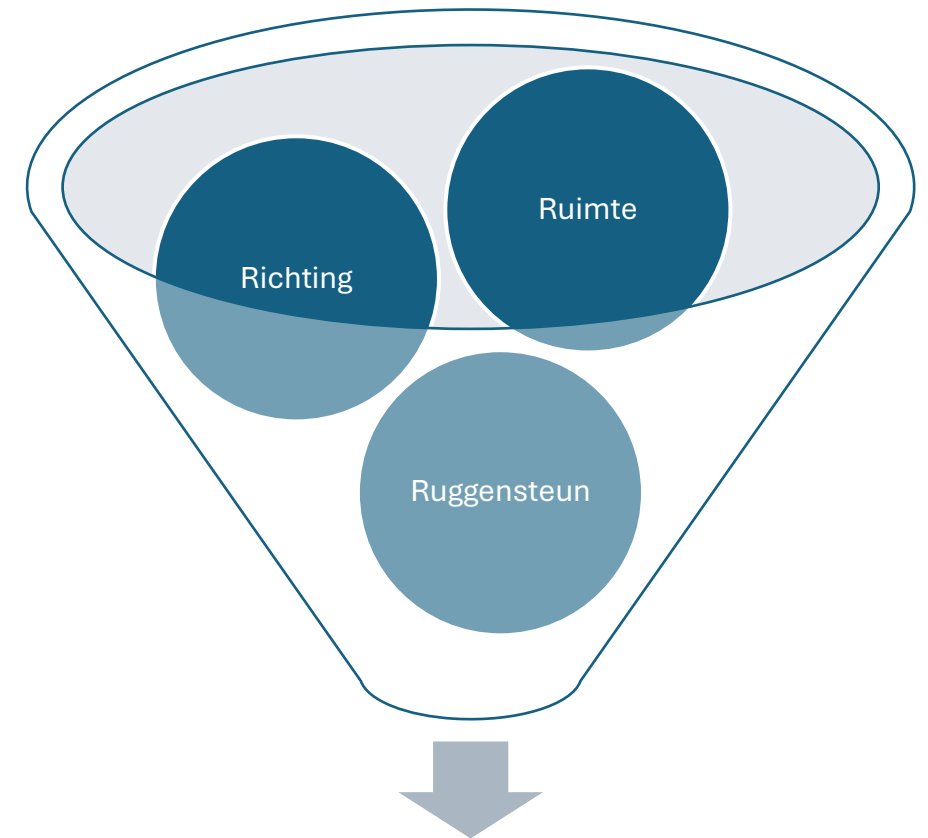
Werken aan een activerend werkklimaat waarin eigen regie wordt bevorderd, leidt tot:

- meer mensen die duurzaam vitaal aan het werk (kunnen en willen) blijven;
- meer werkplezier,
- betere benutting van praktijkkennis en een positief werkklimaat;
- een beter imago op de arbeidsmarkt, minder verloop;
- minder verzuim.

Eigen regie bevorderen is dus goud waard. Goed voor werkgevers én voor werknemers. Geen luxe, maar noodzaak!

Wat is eigen regie?

Eigen regie betekent zelf het stuur in handen nemen, keuzes maken en tot actie komen³. Goed om te weten: een stimulerende werkomgeving zorgt ervoor dat medewerkers meer eigen regie nemen. Werkgevers kunnen werkenden daarin ondersteunen. Daarvoor kunnen ze aan drie ‘knoppen’ draaien: Richting, Ruimte en Ruggensteun.



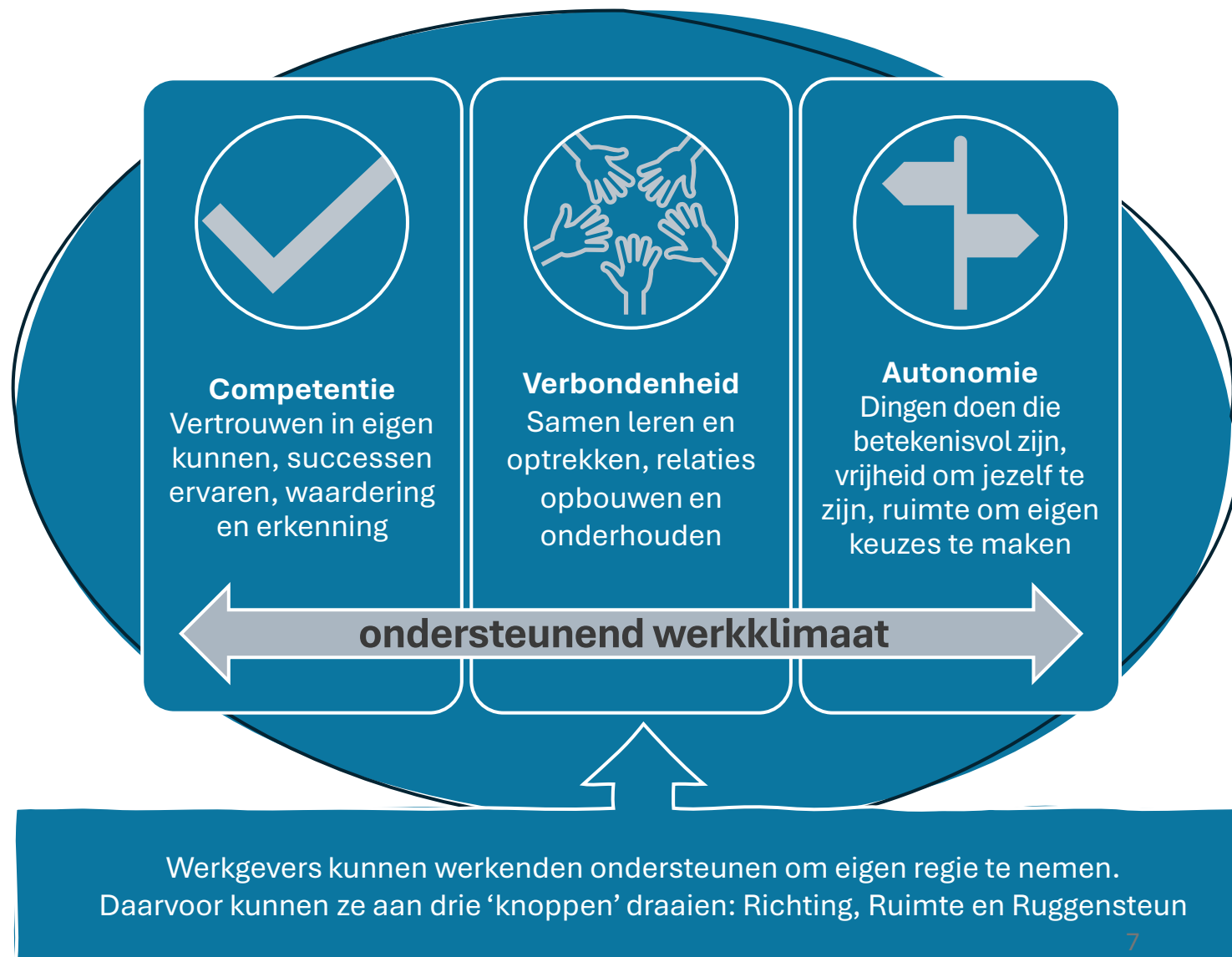
Eigen regie bevorderen

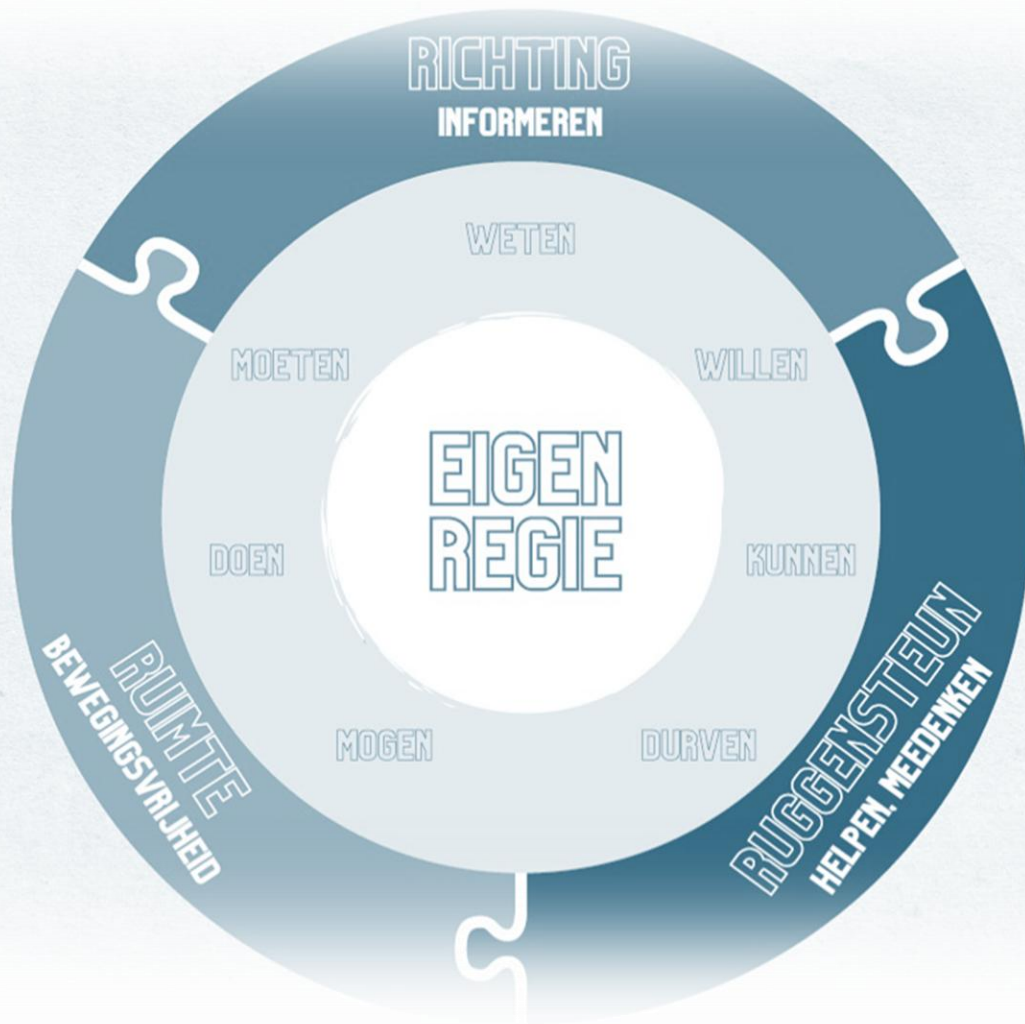
Ondersteunend werkklimaat

Eigen regie klinkt als een individuele aangelegenheid, maar het tegenovergestelde is waar. Een **activerend en ondersteunend werkklimaat** doet ertoe!

In een **ondersteunend werkklimaat** kunnen, durven en willen medewerkers eigen regie te nemen.

Voor een ondersteunend werkklimaat is het van belang dat medewerkers worden voorzien in drie **basisbehoeften**⁴: competentie, verbondenheid en autonomie.





Om te komen tot een ondersteunend werkklimaat kunnen stimulansen worden ingebouwd op het gebied van richting, ruimte en ruggensteun³.

Richting

Het informeren van medewerkers over wat er (in de toekomst) op de organisatie afkomt. Hoe verandert het werk? Welke consequenties heeft dat? Wat hebben werkenden nodig om het (veranderende) werk goed te kunnen doen? Zo kunnen werkgever en werknemer samen richting geven aan de benodigde ontwikkeling en passende wijze van organiseren van het werk.

Ruimte

Eigen regie vraagt om ruimte, tijd en middelen om in balans te blijven en blijvend te ontwikkelen. Autonomie in het werk zorgt ervoor dat mensen meer regie leren nemen, bijvoorbeeld door te experimenteren met nieuwe methoden. Ook uitdaging in het werk is belangrijk. Dat draagt bij aan betrokkenheid bij het werk en prikkelt om blijvend te ontwikkelen.

Ruggensteun

Ruggensteun van leidinggevenden én van collega's is essentieel voor eigen regie. Eigen regie vraagt om een sociaal veilig werkklimaat waarin ieders inbreng en ontwikkeling gewaardeerd wordt.

DOELEN



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

Zo begonnen we. Dat vroeg om handvatten.
Een antwoord op de *hoe*.

Die hoe concreet maken, dat is ons doel.

We willen de schoonmaaksector een stap verder brengen in het **bevorderen van eigen regie, zodat werkenden duurzaam vitaal kunnen werken.**

We hebben onze focus gelegd op het leerklimaat, gevormd en gedragen door werkgevers en werknemers.

Dat doen we o.a. door een leerproces met actieve inbreng van alle betrokkenen op gang te brengen:

- #1 Samen Zien: een frisse blik op het veranderende werk en het belang ervan
- #2 Samen Delen: leren van praktijkervaringen
- #3 Samen Doen: elkaar motiveren om een stap te zetten

In het proces bevorderen we niet alleen een leerklimaat, maar ontstaan ook handvatten om gerichte inspiratie te geven. Afgestemd op vragen die leven bij een specifieke organisatie.

Die inspiratie vangen we in een rapport en infographic. Overkoepelende lessen delen we binnen de schoonmaakbranche.



AANPAK

Aanpak

Samen op weg naar een activerend werkklimaat

voor meer eigen regie in de schoon- en glazenwasserbranche



Handreiking 'samen op weg naar een activerend werkklimaat'

Motiveren en inpassen:

- 'Wezenlijke waarom': taal en lading geven aan de bijeenkomst(en)
- Focus op: waarde van werk en werkklimaat dat eigen regie t.a.v. duurzaam werk bevordert
- Aansluiten bij actuele thema's, issues
- Inbedden in lopende initiatieven en gangbare gewoonten

Activeren en doen

- Bijeenkomst op maat
- Activerende werk/leervormen
- Ervaringsgericht leren van elkaar

Blijven doen

- Actieleren
- Rapportage: verzamelde output, leerinzichten en evaluatie
- Infographic
- Certificaat van deelname

Activerende bijeenkomst(en)

In totaal 11 workshops met schoonmakers en objectleiders

Drie essenties:

Leerproces vanuit vaste contouren met collectieve leertheorie U als basis⁵

Samen zien

Een frisse blik op de waarde van het (veranderende) werk

Samen Delen

Leren van elkaar en elkaars praktijkervaringen wat wel/niet werkt in het duurzaam blijven werken

Samen Doen

Een concreet handelingsperspectief om samen te werken aan een werkklimaat waarin eigen regie wordt bevorderd

Inhoud en opzet op maat

Maatwerk

Aansluitend op wensen, ambities en lopende initiatieven. Bijvoorbeeld: vitaal blijven leven en werken, inbedding kernwaarden, zelfsturende teams

Laagdrempelige opzet

Dichtbij of op het werk
Aansluitend op werktijden
Informeel setting

Actieleren

Output

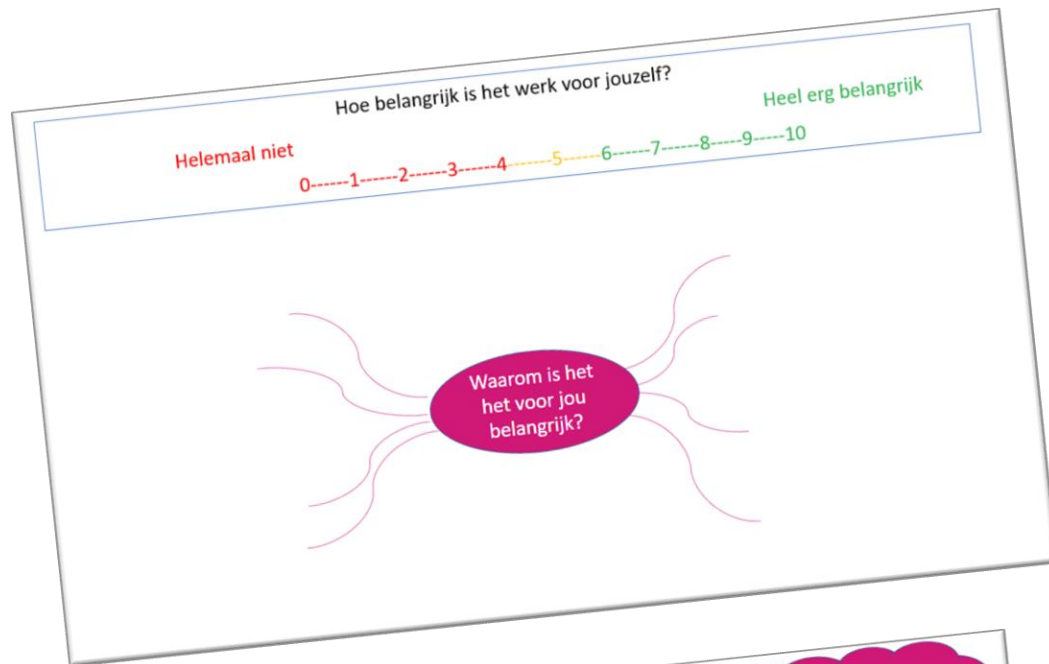
Verzamelen output van de werkvormen, leerinzichten uit de bijeenkomst

Evaluatie

Evaluatie na afloop (inzichten en waardering voor de bijeenkomst en werkvormen).

Terugkoppeling

Maatwerk rapportage en infographic met inzichten en aanbevelingen.



Werkvormen 'Samen Zien'

Focus: een frisse blik op de
waarde van werk

- Schoonmaak door de tijd
heen
- Belang van werk





Werkvormen 'Samen Delen'

Focus: leren van elkaar en
elkaars ervaringen

- Een prettige werkdag
- Stellingen over werk



Werkvormen 'Samen Doen'

Focus: concreet
handelingsperspectief

- Visuals
- Prullenbak

Hier wil ik van af!
I would love to get rid of this!





DE WAARDE VAN WERK

Resultaten van de workshops

Samen zien

Schoonmaak door de tijd heen
Het belang van werk

Samen delen

Een fijne werkdag
Stellingen

Samen doen

Op naar de toekomst

Schoonmaak door de tijd heen



Vragen

- Herkennen medewerkers dat de schoonmaak veranderd is in de loop der jaren?
- Wat betekent dit voor het werk en vitaal werken?

Bevindingen

Verleden tot heden: hoe is werk veranderd in de loop der jaren?

- De veranderingen in werk worden breed (h)erkend.
- Er is meer aandacht voor veilig en gezond werken.
- Het werk blijft fysiek zwaar, en de werkdruk is gestegen.
- Teams zijn diverser geworden, dat brengt enkele uitdagingen met zich mee. Elkaar begrijpen is de grootste uitdaging, waarbij zowel taal als (verschillen in) gewoonten en referentiekaders een rol spelen.

De toekomst: kan robotisering bijdragen aan werkverlichting?

- De visie van schoonmakers op robotisering is wisselend
- Robotisering kan omarmd worden wanneer:
 - de kracht van de mens benadrukt wordt;
 - het leidt tot voordelen zoals een lagere werkdruk;
 - medewerkers zich veilig en competent voelen, en niet bang hoeven te zijn voor technische problemen of foutmeldingen.

1.

De wijze waarop vroeger werd schoongemaakt, is volgens deelnemers nu niet meer denkbaar.



Verleden

2.

“Ik denk dat zijn rug inmiddels kapot is” merkt een deelnemer op bij de foto van de glazenwasser op een doorzakkende ladder.

3.

Goede verbeteringen zijn onder andere nieuwe schoonmaakmiddelen, zoals microvezeldoekjes of vloerschrobmachines. Ook is er meer aandacht voor veilig en gezond werken



Heden

4.

Het werk blijft echter fysiek zwaar, en de werkdruk ligt hoger dan vroeger. Ook onveilige situaties komen nog steeds voor, zoals ver reiken terwijl je op een ladder staat.

5.

Reacties op automatisering en robotisering van schoonmaakwerk zijn wisselend. Een groep deelnemers is sceptisch. Robots vragen veel onderhoud en er kunnen storingen optreden. Niet alle medewerkers voelen zich hier prettig bij.



Toekomst

6.

Anderen zien vooral voordelen: de robot kan grote hallen schoonmaken, terwijl zij andere werkzaamheden oppakken of een kop koffie drinken. Bang om hun baan kwijt te raken zijn ze niet: de mens blijft altijd nodig!

Het belang van werk

Vragen

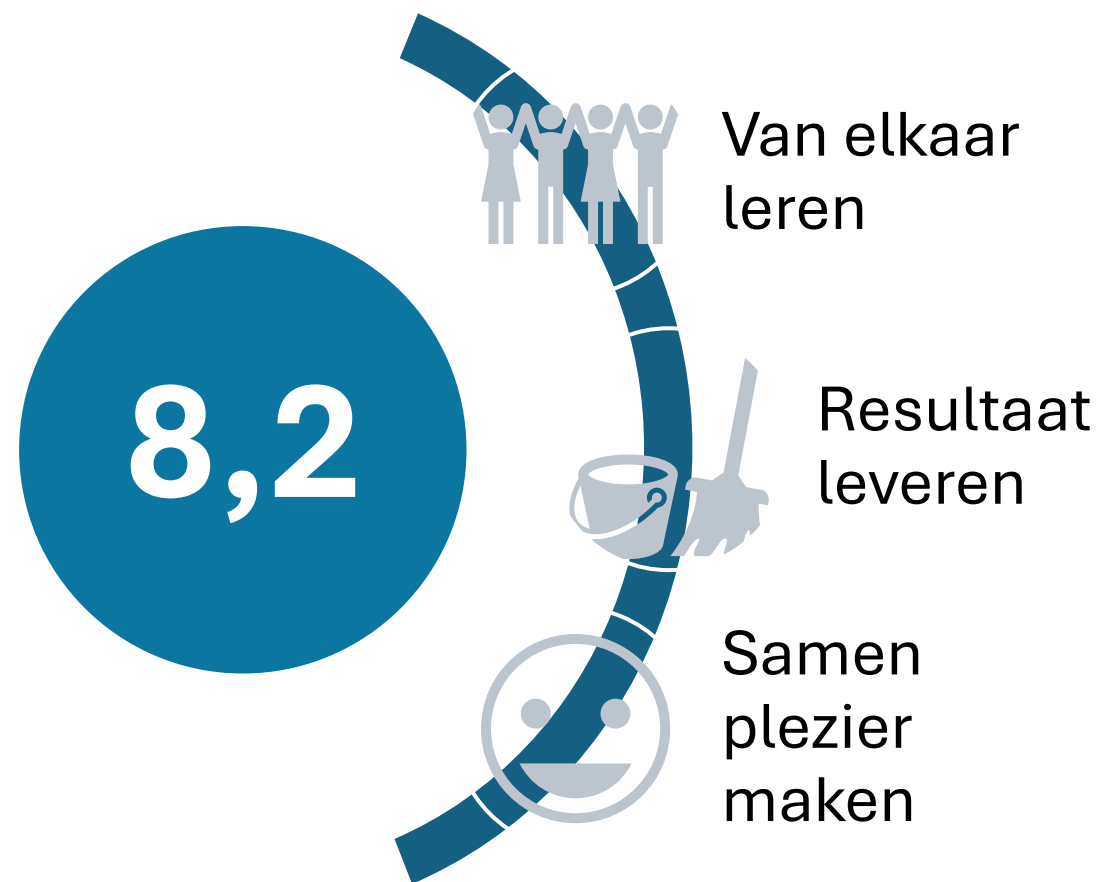
- Hoe belangrijk is werk voor medewerkers?
- Wat maakt werk voor hen belangrijk?

Bevindingen

Het belang van werk wordt beschreven op verschillende lagen: van bestaanszekerheid tot een bijdrage leveren aan de maatschappij

Een gevoel van competentie en verbondenheid dragen bij aan de waarde van werk:

- Samen werken, leren en plezier maken
- Erkenning en waardering krijgen voor het werk, uitdagend werk doen, jezelf ontwikkelen



*Belang van werk op een schaal van 1 tot en met 10
(gebaseerd op data van 5 workshops)*



Ontwikkeling

Jezelf uitdagen
Leren van en met anderen
Jezelf ontwikkelen en stappen zetten

Erkenning

Goed werk leveren
Erkenning ontvangen
Laten zien wat je goed kan



Samen doen

Prettig werken met collega's en klanten
Elkaar ondersteunen en begeleiden

Samen zijn

Erbij horen, teamgevoel
Samen plezier maken
Gewaardeerd en gezien worden



Bestaanszekerheid

Een (vast) inkomen hebben
Je rekeningen kunnen betalen

Regelmaat

Een vast weekritme

Met trots en voldoening een ambacht uitvoeren; bijdragen aan een schone leefomgeving

Een fijne werkdag

Vragen

- Wat maakt een werkdag prettig?
- Wat maakt een werkdag minder prettig?
Oftewel: waar willen we vanaf?

Bevindingen

Deelnemers beoordelen hun werkdag als prettig wanneer aan de volgende behoeften wordt voldaan:

- Verbondenheid (samen optrekken)
- Autonomie (vrijheid binnen duidelijke kaders)
- Competentie (erkenning en waardering)
- Gezond werken (kwalitatief goede materialen, gezonde invulling van werk en werktijden)



Wat maakt een werkdag prettig?		Waar willen we vanaf?
Samen optrekken	Een werksfeer waar sprake is van onderling respect en medewerkers elkaar helpen en ondersteunen in hun werk. Waar tijd wordt vrijgemaakt om tussendoor samen een kop koffie te drinken en plezier te maken.	Een werkomgeving waar medewerkers als ongelijkwaardig worden behandeld, waar de communicatie niet duidelijk is, of waar vervelende dingen gebeuren zoals roddelen.
Handelingsvrijheid binnen duidelijke kaders	Een duidelijke werkplanning die overzicht biedt over de taken en personeelsinzet. Duidelijke communicatie over kaders en verwachtingen omtrent de invulling van het werk. Daarbinnen voldoende vrijheid om zelf keuzes te maken.	Personeelstekort, waardoor te weinig tijd is om het werk naar tevredenheid uit te voeren. Onverwachte tegenvallers zoals onnodige vervuiling door de klant. Bestellingen die moeizaam verlopen.
Erkenning en waardering	Het werk aan het einde van de dag goed afronden. Een goede kwaliteitsmeting. Blijke klanten en leidinggevenden die hun waardering uitspreken. Jezelf en collega's een schouderklopje geven.	Neerbuigendheid en aannames over schoonmaakwerk en schoonmakers.
Gezond werken	Een fijne werkdag start met een goede nachtrust. Voldoende afwisseling in het werk. Werken binnen kantoortijden. Na het werk is voldoende hersteltijd van belang om de volgende dag weer fris te kunnen starten.	Werk dat fysiek zwaar is of moet worden uitgevoerd met kapot, zwaar of kwalitatief slecht materiaal. Een hoge werkdruk en werkstress.

Stellingen

Gezond werken

- Het lukt mij altijd om gezond te werken **vs.** eigenlijk lukt het mij niet altijd om gezond te werken
- Ik zorg goed voor mezelf, mijn gezondheid staat voorop! **vs.** eigenlijk zou ik wat beter op mijn gezondheid moeten letten

Complimenten geven

- Ik geef voldoende complimenten op mijn werk **vs.** nou, eigenlijk geef ik te weinig complimenten op mijn werk
- Ik krijg voldoende complimenten op mijn werk **vs.** eigenlijk krijg ik te weinig complimenten op mijn werk

Bevindingen

Gezond werken en goed voor jezelf zorgen lukt schoonmakers niet altijd, om diverse redenen

- Wel zijn zij zich bewust van manieren waarop zij gezond werken kunnen bevorderen

Regelmatig ontvangen deelnemers complimenten van leidinggevende en opdrachtgever

- Complimenten geven aan collega's en aan jezelf; daar mag nog wat meer aandacht voor komen!



Gezond werken

Reacties van deelnemers op de stellingen rondom gezond werken



Het lukt ons om gezond te werken en voor onszelf te zorgen, als...

- ...we samen pauze nemen in de kantine
- ...we werk verdelen en goed samenwerken
- ...we op onszelf en elkaar letten
- ...we afwisselen tussen fysiek zwaar en minder zwaar werk
- ...we afspraken maken met de opdrachtgever om het werk makkelijker in te richten
- ...we het aan kunnen geven als het teveel wordt
- ...we voldoende tijd nemen om te herstellen na het werk

Het lukt ons niet altijd om gezond te werken en voor onszelf te zorgen, omdat...

- ...werkplekken soms ernstig vervuild zijn, en extra tijd kosten om schoon te krijgen
- ...we een groot verantwoordelijkheidsgevoel hebben en van ons werk houden, en daarom geneigd zijn (te) lang door te werken
- ...we daardoor ook wel eens vergeten om te eten en drinken
- ...een ongezonde werkhouding sneller werkt, bijvoorbeeld bukken
- ...we (nog) niet bewust bezig zijn met ons herstel na een fysiek zware werkdag

Complimenten geven

Reacties van deelnemers over complimenten geven en ontvangen

Wanneer heb ik een lekkere werkdag? Als ik een compliment ontvang van de opdrachtgever!

Een gevoel van waardering kan ook uit jezelf komen.

Het is belangrijk dat ieders inbreng erkend wordt. En dat ieder zelf ook trots is op het werk dat we hier met elkaar doen.

Het ontvangen van een compliment leidt tot werkgeluk.

Compliments create good energy in the team.

Waardering voor het werk is belangrijk om fijn te blijven werken.

Op naar de toekomst



- **Vragen**
 - Waar willen we naartoe werken?
 - Wat gaan we anders doen?
 - Wat kunnen werkenden en werkgevers doen om dit te bereiken?
- **Bevindingen**
 - Deelnemers willen werken aan een toekomst waarin de volgende elementen aanwezig zijn:
 - **Een sociaal veilige werkomgeving** waar iedereen zichzelf mag zijn, gerespecteerd wordt en zich onderling verbonden voelt.
 - **Veel aandacht voor gezond werken**, door bewustwording en een gezonde basis te creëren.
 - **Meer van elkaar leren op het werk**, elkaar hiertoe motiveren en ondersteunen, samen zoeken naar oplossingen voor problemen.

Thema	Wat kan een werkende doen?	Wat kan de werkgever doen?
Sociale veiligheid (Ruggensteun, ruimte)	• Respect tonen voor anderen, maar ook voor jezelf. • Elkaar helpen en ondersteunen. “Respect is: iedereen behandelen zoals je zelf behandeld wil worden”	• Respect tonen voor werkenden en het werk dat zij doen. • Laagdrempelig contact t.b.v. eventuele ondersteuningsvragen mogelijk maken. • Werken aan een inclusieve werkomgeving, waar iedereen welkom is, gelijk behandeld wordt en zichzelf mag zijn.
Sociale verbondenheid (Ruggensteun)	• Meer contact onderhouden met collega's. In gesprek blijven met elkaar. • Elkaar vaker complimenten geven. • Gezamenlijk taken oppakken en afronden. • Samen zoeken naar oplossingen in problemen. “Always make the connection”. De workshops worden ervaren als goed manier om sociale verbondenheid te creëren.	• Je best doen om te begrijpen wat er speelt bij schoonmakers • Communiceren over de werkzaamheden en ervaren uitdagingen daarin. • Oog hebben voor de mens achter de schoonmaker: een verjaardagskaartje ontvangen, een bloemetje bij ziekte of een operatie, samen successen vieren. • Af en toe leuke, gezamenlijke activiteiten organiseren.
Leren op het werk (Ruimte)	• Vaker leren van andere collega's. • Je leerwensen kenbaar maken. • Samen trots zijn op behaalde successen. • Elkaar motiveren om te leren. • Fouten maken accepteren en er samen van leren.	• Openstaan om mensen op te leiden en te trainen, te laten doorgroeien. • Successen samen vieren. • Fouten maken toestaan, hierover een leerproces op gang brengen. “Everyone makes mistakes”
Gezond werken (Ruggensteun)	• Af en toe grenzen stellen. • Jezelf bewust worden van gezond werken. • Een gezondere werkhouding aannemen. • Elkaar herinneren aan gezond werken. • Samen zoeken naar oplossingen als het mentaal of fysiek even niet meer lukt.	• Zorgdragen voor kwalitatief goed materiaal en hulpmiddelen • ‘Slimme’ ondersteuning inrichten De visuals kunnen als leidraad dienen om het gesprek hierover op gang te brengen, maar zijn niet strikt noodzakelijk.
Cultuurverschillen overbruggen (Ruggensteun)	• Bewust worden van je gewoontes en hoe dit op anderen kan overkomen. • Bewust zijn dat iedereen anders is: humor, gastvrijheid, regels, normen en waarden. • Vragen waarom mensen doen wat ze doen, om meer begrip te creëren.	• Het gesprek op gang brengen over (cultuur)verschillen. • De tijd nemen om mensen goed in te werken, ook wat betreft (werk)cultuur in Nederland. • Goed inwerken is: geduldig uitleggen of voordoen hoe het moet, vervolgens de medewerker zelf laten uitvoeren, en daarop feedback geven. Misverstanden tegengaan.



EVALUATIE WORKSHOPS

Evaluatie workshops

Onderdeel	Gemiddeld cijfer	Toelichting
Bijeenkomst, algemeen	8,5	Wat maakt de workshops zinvol? - Het is prettig om elkaars verhalen te horen, in gesprek te gaan over het werk. - De gehanteerde werkvormen zijn ondersteunend om tot dit gesprek te komen, maar ook om ‘voorbij de dialoog’ te komen, omdat ze leiden tot directe ideeën en aanbevelingen vanuit de medewerkers. Wat levert het op? - Een gevoel van saamhorigheid. - Medewerkers voelen zich gehoord en gezien en onderdeel van het schoonmaakbedrijf (of bedrijfsvoering). - Een actieve, leergierige opstelling van deelnemers. Wat kan beter? - Rekening houden met taalbarrières, bijvoorbeeld door: - Te werken in koppels, waarvan één kan tolken (dat vraagt ook voorbereiding van het schoonmaakbedrijf in de selectie van deelnemers). - Ontwikkeling van het training-/workshopmateriaal in meerdere talen. - Al koppels niet mogelijk of wenselijk zijn en het materiaal er nog niet is in de gewenste taal: gebruik vertaaloortjes. Bredere impact en vervolg De visuals en infographics zijn gedeeld met deelnemende bedrijven en zijn daar opgehangen. We ontvangen feedback dat de workshops gesprekken hebben doen starten. Meerdere bedrijven geven aan deze trainingen vaker (zelf) te willen verzorgen.
Stellingen	8,4	
Belang van werk	8,7	
Een lekkere werkdag	8,8	
De prullenbak	8,3	
Visuals	8,4	

“Deze trainingen zouden een cadeautje zijn voor al onze medewerkers, maar ook voor onszelf als je leest welke informatie we eruit halen.”
– HR directeur

Reflectie workshops

- Het is na veel aanvankelijk enthousiasme, alsnog lastig gebleken om bedrijven te werven.
- Zij die meedoen zijn echter zeer positief.
- Het is van belang direct bij de start duidelijk te maken dat ieders inbreng belangrijk en zinvol is, schoonmakers zijn in dezen de experts! Dat vraagt van een facilitator:
 - De bijeenkomst echt te faciliteren, dus niet gaan 'uitleggen' of zenden, maar vragen stellen en zo het leerproces van samen delen, zien en doen tot wasdom te laten komen;
 - Door te vragen op wat er speelt, ruimte bieden voor onverwachte wendingen;
 - Zich open op te stellen en vragen te blijven stellen. Ofwel: ga 'op eigen handen/kennis zitten' (niet delen), 'gespeeld naïef'. Het is de kunst om weg te blijven bij beelden die facilitator heeft over de branche, werkzaamheden, werknemers en werkomgevingen.
- Wat belangrijk is voor de werving
 - Sluit aan bij de aanwezige behoefte bij een bedrijf: waar zijn zij mee bezig of lopen zij tegenaan? Daar waar een connectie is met vitaal werken, eigen regie en duurzame inzetbaarheid, kan de workshop op gefocust worden.
 - Zoals hiervoor genoemd: maak van begin af aan duidelijk dat de workshops ruimte bieden voor de kennis en ideeën van het schoonmakend personeel en dat er dus nadrukkelijk niet iemand langskomt die 'het even uit komt leggen.'
- Wat belangrijk is voor de borging van deze workshops
 - Zorg dat bedrijven deze workshops gegeven kunnen worden door medewerkers van de bedrijven zelf.
 - We bevelen een train-de-trainer constructie aan om de workshops te kunnen laten uitbreiden.
 - Daarnaast bevelen we aan bedrijven waar mogelijk workshops voor elkaar te laten verzorgen, of in ieder geval de workshop niet te laten faciliteren door een directe collega. Dit om een zekere veiligheid te creëren waarin ook kritiek geuit kan worden.



CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Conclusies

Wat *betekenen* de bevindingen in het licht van de drie R'en?

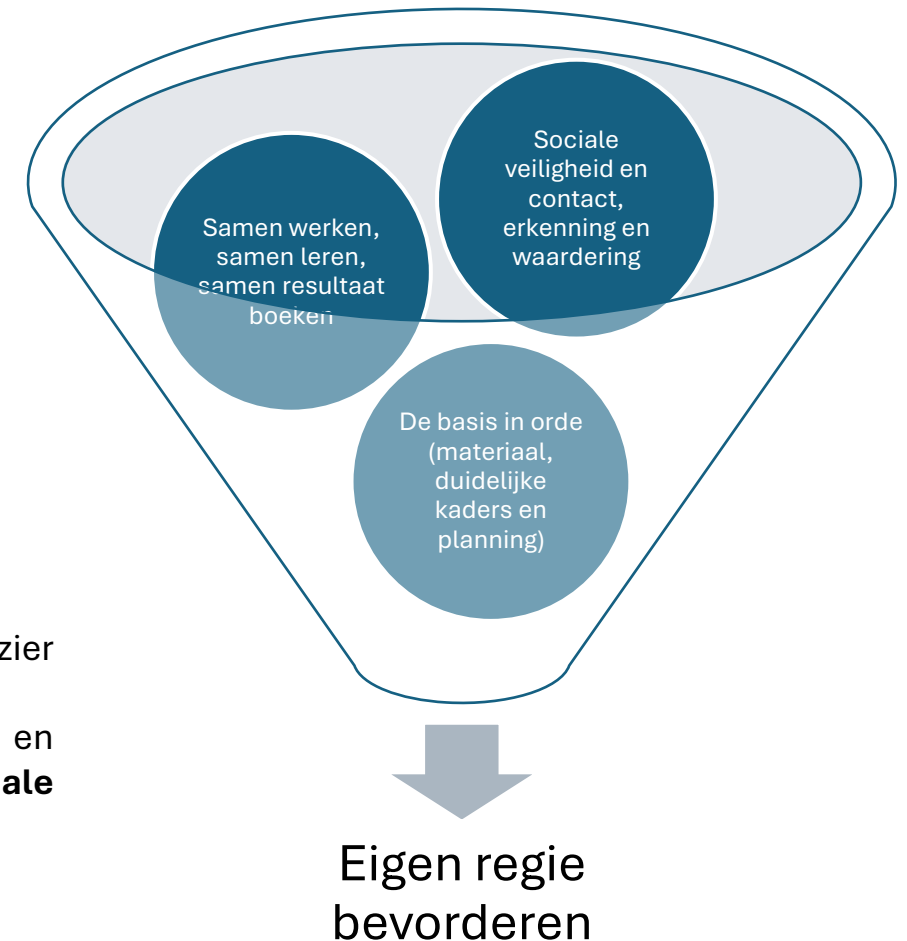
- **Ruggensteun** bieden:
 - Geef erkenning en waardering; een certificaat, compliment, of attentie
 - Sociale veiligheid: 'we doen het samen'
 - Aandacht voor vitaal en gezond werken
- **Richting** bieden:
 - Duidelijke en vooral realistische kaders
- **Ruimte** bieden:
 - Vertrouw op vakmanschap en geef waar mogelijk vrijheid
 - Samen leren, reflecteren en verbeteren

Zelfversterkend effect

- **Ruggensteun bieden** leidt tot een gevoel van saamhorigheid, vergroot het werkplezier maar ook de mate waarin competent en autonoom kan worden (samen)gewerkt.
- Competent en autonoom (samen)werken geeft ruimte voor samen leren en reflecteren, en versterkt daarmee weer het **vakmanschap** en de **sociale verbondenheid**.

Wat zijn **randvoorwaarden**?

- De basis in orde, dat is zeer belangrijk. Een realistische planning, duidelijke kaders, voldoende hersteltijd, en kwalitatief goed materiaal.
- Kwalitatief goed materiaal is een uiting van waardering, maar bevordert ook makkelijker (en dus gezonder) werken.
- Basis in orde = directe invloed op duurzame inzetbaarheid.



Aanbevelingen

Hoe kan de workshop het best aan de man gebracht en geborgd worden?

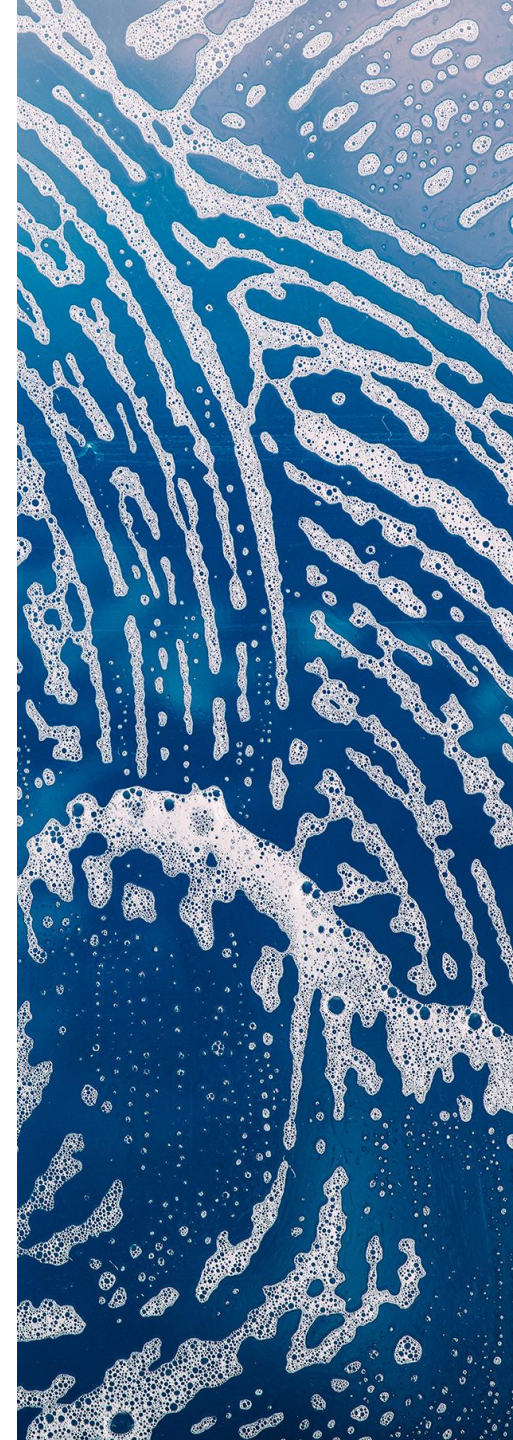
- Maak zoveel mogelijk gebruik van bestaande structuren (denk aan opleidingen, medewerkersprogramma's, ingeplande studie- of overlegmomenten).
- Mogelijk kan de workshop worden opgenomen als onderdeel van RAS(-opleiding).
- Zet een train-de-trainer structuur op om steeds meer mensen uit de branche als facilitator inzetbaar te maken. Hiervoor zijn geïnteresseerden.

Hoe richt je workshop in?

- Bedenk – afhankelijk van het precieze doel van de workshop – wie je uitnodigt. Houd daarbij rekening met functies en machtsverhoudingen. Dezelfde overdenking geldt voor het selecteren van een facilitator.
- De basis voor de workshops staat, maar biedt tegelijkertijd ruimte voor maatwerk. Sluit aan bij wat speelt in die groep, bied te alle tijden ruimte voor praktische wijsheid. Met andere woorden: zorg dat contouren en werkvormen staan, maar sta open voor wat er gebeurt, luister en ga daarmee aan de slag.
- Maak gebruik van actieve werkvormen, ga voorbij de dialoog.
- Geef deelnemers terugkoppeling waarbij je ontwikkelgericht formuleert. Dat werkt stimulerender en werkt beter positieve ontwikkeling in de hand dan resultaatgerichte of negatief geformuleerde terugkoppelingen.
- Directe terugkoppeling draagt eveneens bij aan gevoel van 'we zijn iets aan het doen' houdt de vaart (en *flow*) erin

Hoe koppel je uitkomsten terug?

- Maak een verslag voor het management waarin je parafraseert wat er gebeurde, werd gezegd, of werd gevonden. Ga op een iets abstracter niveau zitten dan de workshop zelf: de rode draad is belangrijk. Wat komt terug en is dus belangrijk om aan te pakken? Wat betekent dat?
- Geef concrete aanbevelingen bij je bevindingen.
- Koppel terug naar de deelnemers. Dat kan door op basis van het managementverslag een infographic te maken die kan worden uitgeprint en worden opgehangen.



Tot slot



Denk- en doenvermogen, WRR (2017: pp. 10).

Eigen regie is goud waard, voor werknemers en werkgevers. Mensen die eigen regie voeren hebben meer grip op en plezier in hun werk en nemen een actievere rol als het gaat om preventie van verzuim en bevordering van duurzame inzetbaarheid. Een werkcultuur waarin eigen regie kan floreren is positief en huist medewerkers met een open houding, die dingen willen en mogen proberen en die om hulp durven en kunnen vragen als het even niet gaat. Kortom: eigen regie doe je samen en je plukt er samen de vruchten van!

Wat we gezien hebben, strookt met de drie randvoorwaarden voor 'goed werk voor iedereen' van de WRR⁶: grip op werk, grip op geld en grip op leven. Gesprekken over wat werk belangrijk maakt en een werkdag goed, hebben vaker wel dan niet te maken met deze voorwaarden. Goed werk, zo stelt de WRR, is essentieel voor de brede welvaart: voor de kwaliteit van leven van individuen, voor de economie en voor de samenleving als geheel. Met dit actie-onderzoek hebben we concrete voorbeelden gezien over hoe 'goed werk' gevormd kan worden vanuit de directe inbreng van medewerkers. Ook zagen we hoe een werkcultuur waarin eigen regie wordt ondersteund, deze grip op vooral werk en leven verstevigt en dus bijdraagt aan goed werk.

Er is in dit proces dus behoefte aan doeners. In dit project toonden we aan dat veel werkenden in de schoonmaaksector beschikken over doenvermogen, en dat dit soort interactieve bijeenkomsten dat doenvermogen aanwakkert. Dat gegeven is een mooie kans om steeds meer medewerkers (meer) grip op hun werk (en afgeleid ook op geld en leven) te laten ervaren en op die manier bij te dragen aan hun vitaliteit en duurzame inzetbaarheid!

Referenties

1. Lectoraat Human Capital, Saxion & Lectoraat Sociale Innovatie, Windesheim. (2021). *Versterken van eigen regie op duurzame inzetbaarheid in de schoonmaak- en glazenwassersbranche*. Raad voor Arbeidsverhoudingen Schoonmaak- en glazenwassersbrache. <https://www.ras.nl/wp-content/uploads/2022/08/Eindrapportage-onderzoek-eigen-regie.pdf>
2. Van Scheppingen, A., Van der Weide, J., Verschoor, J., Molenaar, K., Wertheim, A., Van der Wees, A., Morssink, T., & Wamelink, N. (2024). *Succesvol samenwerken aan eigen regie*. Raad voor Arbeidsverhoudingen Schoonmaak- en glazenwassersbrache.
3. Sociaal-Economische Raad. (2020). *Eigen regie op loopbaan en ontwikkeling: Kennisdocument leven lang ontwikkelen*. <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/overige-publicaties/2020/eigen-regie-loopbaan.pdf>
4. 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.
5. Scharmer, C.O. (2009). *Theory U: Learning from the future as it emerges*. Berrett-Koehler.
6. Engbersen, G.B.M., M. Kremer, R.C.P.M. Went & A.W.A. Boot (2020) *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
7. WRR (2017) *Weten is nog geen doen: Een realistisch perspectief op Redzaamheid*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

