

Mensgericht schoonmaken

Kwaliteit van de arbeid in de schoonmaak.

Het percentage Nederlandse werkenden dat aangeeft onder hoge tijdsdruk te moeten werken, ligt boven het Europese gemiddelde. Onder meer door deze hoge tijdsdruk nemen het ziekteverzuim en de instroom in de WAO de laatste jaren weer toe. Ook in de schoonmaakbranche worden de eisen, die aan de bedrijven worden gesteld, voortdurend opgeschroefd. Dat blijft niet zonder gevolgen voor uitvoerende medewerkers. Het aantal klachten over toenemende werkdruk groeit ook in deze branche. Partiële benaderingen van deze problematiek lijken weinig kans op succes te hebben. Voor een integrale benadering biedt het begrip kwaliteit van de arbeid een uitstekend houvast.



drs. Nico Lemmens is hoofd Techniek, Systemen en Producten bij Abilis Nederland. Hij dankt zijn collega's Carla de Bont en Frank Slangen voor hun inbreng.

Hoge arbeidsproductiviteit

Onderzoek van de European Foundation for the Improvement of Living and Working wijst uit dat 58% van de actieve beroepsbevolking in Nederland aangeeft, meer dan de helft van de tijd onder hoge tijdsdruk te werken. Nederland scoort daarmee boven het Europese gemiddelde.

Het percentage werkers dat aangeeft meer dan 50% van de tijd onder hoge tijdsdruk te werken is als volgt:

	1991	1996
Europese Unie	35%	42%
Nederland	47%	58%

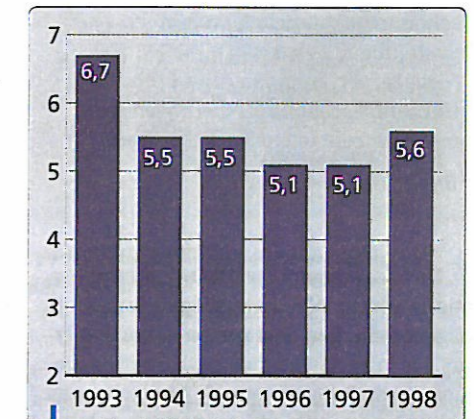
Bron: European Foundation for the Improvement of Living and Working

Onderzoeker dr. R.W.M. Gründemann van TNO Arbeid constateert: 'Ongeveer een derde van het langdurig ziekteverzuim en de arbeidsongeschiktheid is het gevolg van psychische problemen. Bij ongeveer de helft van de nieuwe WAO-ers heeft de ziekte of aandoening een directe oorzaak in het werk' Het ziekteverzuim is de laatste tijd weer aan het stijgen. Als de huidige trend zich voortzet zal het verzuim binnenkort weer op een vergelijkbaar niveau liggen als in 1994, het jaar waarin een begin werd gemaakt met de privatisering van het socialezekerheidsstelsel'. Ook in de WAO is sprake van een stijgende trend. Als gevolg van de wettelijke maatregelen was het aantal WAO-ers oorspronkelijk gezakt van 921.000 in 1993 naar 855.000 in 1996. Momenteel ligt dit aantal al weer rond de 900.000. In 1998 zijn circa 100.000 werknemers in de WAO terecht gekomen. Hoewel in dat jaar ook bijna 80.000 mensen de WAO verlaten hebben, betekent dit toch een toename van het totaal aantal WAO-ers met 22.000 personen. Dat is ruim twee keer zo veel als in 1997. De kosten van de WAO-uitkeringen bedragen jaarlijks circa 22 miljard gulden (3% van het bruto nationaal product).'

Gründemann geeft hiermee een kernachtige beschrijving van de keerzijde van de hoge Nederlandse arbeidsproductiviteit.

De schoonmaakmarkt

De marktontwikkelingen in de schoonmaakbranche kunnen kort en bondig als



Figuur 1. Ziekteverzuim 1993-1997. (Bron: CBS)

volgt worden samengevat: de eisen die aan schoonmaakbedrijven worden gesteld, worden stelselmatig opgeschroefd. Evenals in zoveel andere branches worden ook van schoonmaakbedrijven voortdurende efficiency verbetering en productiviteitsverhoging gevraagd. Dat gebeurt in een typische inkoopmarkt, waarvan het volume niet of nauwelijks groeit. Verdringen geblazen dus.

In zo'n markt is het voor veel opdrachtgevers aantrekkelijk hun uitbestede dienstenpakket regelmatig aan de markt te toetsen. Dat gebeurt dan ook op grote schaal. Het aantal heraanbestedingen is de laatste jaren fors toegenomen. Daarmee neemt de druk op de uitvoering toe. Schoonmaakwerk is handenarbeid. Het aantal vierkante meters dat een mens per uur op een redelijke manier kan schoonmaken is begrensd.

- Een derde van het verzuimgevallen is het gevolg van werkdruk
- Een derde van de arbeidsongeschiktheidsgevallen is het gevolg van werkdruk
- 40% van de psychische arbeidsongeschiktheid is arbeidsgebonden
- 60% psychische belasting (mede) oorzaak.

Bron: dr. R.W.M. Gründemann, TNO Arbeid

De Nederlandse schoonmaakmarkt vertoonde in 1997 na een periode van stabilisatie weer een lichte omzetting. De totale Nederlandse schoonmaakmarkt wordt geschat op ongeveer 6 miljard gulden per jaar. Ruim de helft hiervan is uitbesteed. Per jaar komt momenteel circa een half miljard onder de hamer via heraanbestedingen.

De landelijke omzet van de schoonmaakbranche bedroeg in 1997 bijna 4 miljard. Het aantal vierkante meters dat aan schoonmaak werd uitbesteed, groeide aanzienlijk. Eind 1997 gaf de schoonmaakbranche in voltijd- en deeltijdbanen werk aan bijna 143.000 mensen, een groei van ruim 4 procent. Het aantal schoonmaakbedrijven nam met 2 procent toe tot 3.616 bedrijven.

Bron: OSB Jaarverslag 1997

Die zogenaamde vierkante-meterpresatie is gemiddeld de afgelopen jaren fors toegenomen. Een deel van de oorzaak hiervan ligt in verlaging van de uitvoeringsfrequentie van handelingen: de opdrachtgever is in de loop van de tijd gewoonweg minder schoonmaakwerk gaan inkopen, waardoor het aantal handelingen per vierkante meter per uur is afgenomen. Maar tegengesteld is er ook sprake van een toename van de productiviteit en van de druk op het uitvoerend personeel.

De alom in Nederland geconstateerde werkdrukproblematiek doet zich ook in de schoonmaakmarkt voor. Vakbonden houden enquêtes onder hun leden. De onderhandelingen over een nieuwe CAO voor de schoonmaak hebben zeer recent geleid tot een principe-overeenkomst. Partijen zijn daarbij een aanpak van werkdruk overeengekomen, bestaande uit een drietal elementen:

- een voorlichtingscampagne,
- onderzoek en ontwikkeling inclusief preventieve maatregelen,
- een vereenvoudigde klachtenprocedure en informatieverstrekking.

Het arbeidsaanbod

Schoonmaakwerk is (afgezien van het specialistische werk) ongeschoold werk. Schoonmaakbedrijven putten voor hun werknemers uit de 'onderkant' van de arbeidsmarkt. Ook in dat deel van de arbeidsmarkt is momenteel sprake van spanning. Schoonmaakbedrijven concurreren daarmee niet alleen met elkaar op hun verkoopmarkt, maar ook op die arbeidsmarkt. De Rabobank constateert dan ook niet voor niets in een van haar publicaties ¹: 'Om de prijskwaliteitsverhouding te verbeteren, heeft de schoonmaakmarkt behoefte aan vakbekwame mensen. De branche wordt echter in toenemende mate geconfronteerd met schaarste op de arbeidsmarkt. Dat leidt er toe dat werving, selectie en binding van

kwalitatief goede mensen steeds belangrijker wordt.

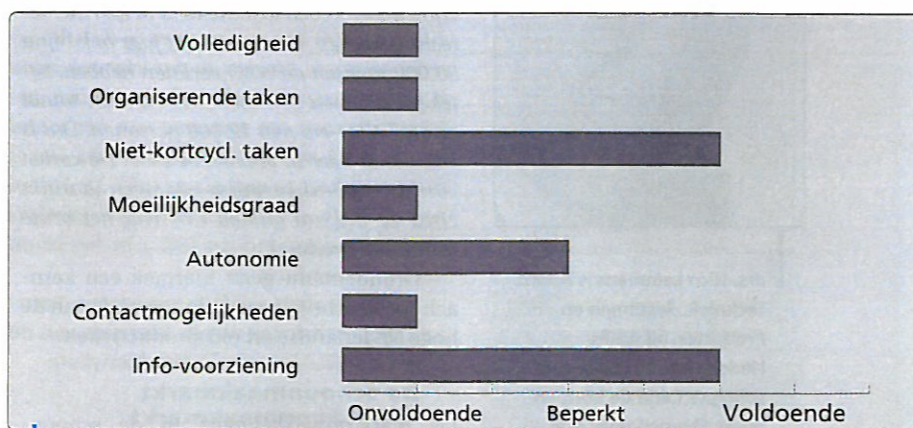
Grote schoonmaakbedrijven werken voor meer dan 90% met deeltijdwerkers en ongeveer 75% van de personeelsleden vrouwen zijn. Onderzoek wijst uit dat zowel deeltijdwerkers als vrouwen categorieën van werknemers zijn die een relatief grote kans op verzuim hebben.

Kwaliteit van de arbeid

Uit onderzoek naar arbeidsvoldoening van werkenden in een groot aantal landen blijkt dat ongeveer drie kwart van ondervraagde werknemers aangeeft tevreden te zijn met hun werk. Opvallend is dat zich hierbij geen verschillen tussen landen en culturen voor doen. Arbeidsvoldoening is kennelijk een weergave van de mate van aanpassing aan een gegeven werkinhoud en gegeven werk-omstandigheden. Blijkbaar zijn mensen in het algemeen in staat zich aan te passen, desnoods aan slechte omstandigheden.

Er zijn tevreden werknemers die zich niet interesseren voor hun werk, als het loon maar goed is. Er zijn tevreden werknemers die niet weten dat hun werk ongezond is en er zijn tevreden werknemers die dat wel weten, maar het op de koop toe nemen. Tevredenheid met werk en werkomstandigheden levert daarom weinig houvast als maatstaf voor kwaliteit van de arbeid. Wat nu?

Arbeid is een maatschappelijk proces. Onafhankelijk van de vraag of mensen het 'leuk' vinden om verantwoordelijkheden te dragen, te leren of zich te ontwikkelen, is er een maatschappelijk belang mee gemoeid het arbeidsvermogen van mensen zodanig aan te wenden dat het bijdraagt aan een evenwichtige maatschappelijke ontwikkeling. Het is dan ook zinvoller arbeid te beoordelen op zijn maatschappelijke in plaats van individuele merites en aansluiting te zoeken bij het sociotechnische gedachten-goed, door te kiezen voor een objectieve benadering voor de definitie van het begrip



Figuur 2. Welzijnsprofiel functie van schoonmaker.

Enkele definities:

Werkdruk: te veel en/of te moeilijk werk in te weinig tijd

Werkstress: disbalans tussen belasting en belastbaarheid (spanningsreactie)

Burn out: stress in contactuele beroepen.

Bron: prof. dr. M.A.J. Kompier, KUN

kwaliteit van de arbeid. Kwaliteit van de arbeid heeft dan betrekking op de kwaliteit van de arbeidsdeling en wordt gedefinieerd als de verhouding tussen de kans op problemen en de mogelijkheden die problemen op te lossen. Ofwel:

$$\text{kwaliteit van de arbeid} = \frac{rc}{rb}$$

Regelcapaciteit (rc), ook wel regelvermogen genoemd, is de mate waarin iemand beschikt over mogelijkheden om werkproblemen op te lossen. Regelbehoefte (rb) wordt bepaald door de mate waarin iemand met werkproblemen wordt geconfronteerd.

Kwaliteit van de arbeid

De kerncompetentie van het grote schoonmaakbedrijf is 'mensenlogistiek'. Het bedrijf waar de auteur van dit artikel werkzaam is, heeft ruim 22.000 werknemers, die op meer dan 7000 lokaties in Nederland werkzaam zijn. Sturing vindt plaats op afstand. De autonomie van het midden- en lager kader is relatief groot. Lokale problemen worden in principe lokaal opgelost.

Op uitvoerend niveau doet zich iets merkwaardigs voor. Op de kleine lokaties, de zogenaamde sleutelpanden, werken schoonmakers met een relatief grote mate van autonomie. Hun opdracht is de klant tevreden te houden. Dat is belangrijker dan het strikt uitvoeren van een schoonmaakwerkprogramma. Het is dan ook gebruikelijk dat schoonmakers op zulke lokaties tal van andere diensten verlenen, zoals planten verzorgen, afwassen en dergelijke. De aansturing vindt op afstand plaats door rayonmanagers, die niet permanent in het object aanwezig zijn.

De werkwijze in het sleutelpand staat in schril contrast met die in de grote projecten, waar tientallen en soms honderden schoonmakers werken. Daar werken mensen op basis van door de werkvoorbereiding minutieus uitgewerkte individuele taken, waarin exact is beschreven welke handelingen zij met welke frequenties dienen uit te voeren. Zij worden aangestuurd door permanent aanwezig toezicht.

Is het regelvermogen in de sleutelpanden relatief groot, in de grote projecten is dat zeer gering.

Al in 1989 is een poging gedaan het schoonmaakwerk in (kantoor)gebouwen te beoordelen. Toepassing van de zogenaamde WEBA-methode leverde een welzijnsprofiel van de schoonmaakfunctie² op, zoals afgebeeld in figuur 2.

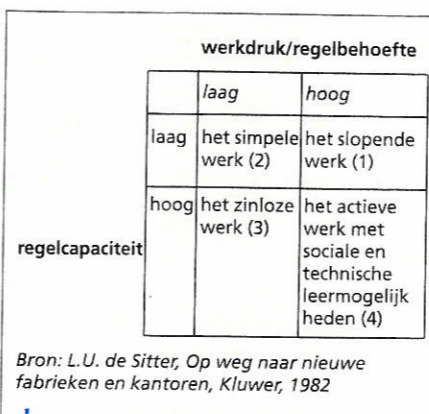
De zogenaamde Arbeids Situatie Analyse (ASA) biedt een alternatieve mogelijkheid om de schoonmaakfunctie te beoordelen. Beide methodes leveren nagenoeg hetzelfde beeld op³.

Zeker in de grote projecten heeft de schoonmaker slechts geringe invloed op volgorde van uit te voeren werkzaamheden. Het werktempo is voorgeschreven en nauwelijks te beïnvloeden. In de traditionele situatie werkt de schoonmaker in een eigen geografisch gebied. Mogelijkheden tot contact met collega's zijn niet aanwezig. De kwaliteit van de arbeid van het schoonmaakwerk is daar dus relatief laag.

Werkdruk en regelvermogen

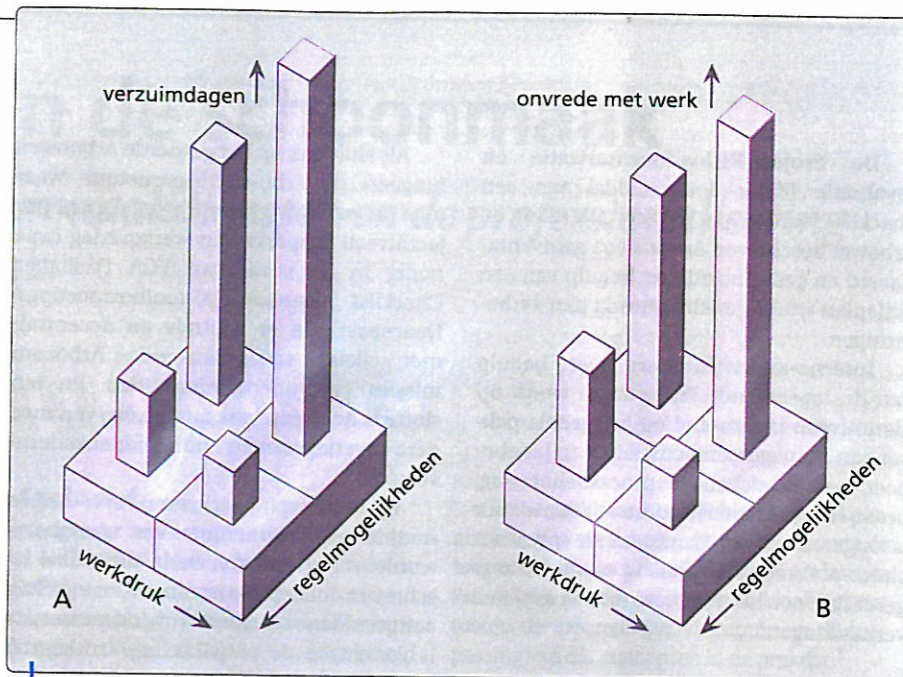
Onder meer door het werk van Kasarek⁴ is het begrip ontstaan dat niet alleen de taakeisen, maar ook de regelbaarheid van de werknemers bepalen of het werk belastend is. Daarmee zijn zelfstandigheid in het werk en zeggenschap over tempo en volgorde op de agenda gezet.

In de hier gekozen definitie van kwaliteit van de arbeid zijn regelbehoefte (of werkdruk) en regelcapaciteit de twee bepalende factoren. Door combinatie van deze factoren ontstaan vier globale typen van arbeidskwaliteit, zoals afgebeeld in figuur 3.



Bron: L.U. de Sitter, *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*, Kluwer, 1982

Figuur 3. Typen arbeidskwaliteit.



Figuur 4. De invloed van de verhouding tussen beslissingsmogelijkheden en werkdruk op respectievelijk verzuimgedrag (a) en onvrede met het werk (b).

De kansen op stress, frustratie en zorgen zullen in kwadrant 1 het hoogst zijn, en via de kwadranten 2 en 3 afnemen tot het gunstigste kwadrant 4. De combinatie van regelcapaciteit/werkdruk voorspelt de mogelijkheid van welzijn in het werk opvallend goed.

Figuur 4 geeft de invloed van de verhouding tussen beslissingsmogelijkheden en werkdruk op respectievelijk verzuimgedrag (a) en onvrede met het werk (b), zoals vastgesteld in Amerikaans en Zweeds onderzoek⁵.

Een voorbeeld van problemen die ontstaan met werksituaties van kwadrant 1 is door Charlie Chaplin op briljante manier uitgebeeld in zijn film *Modern Times*. Hij speelt daarin een arbeider die aan een klasiieke lopende band werkt. Daarbij heeft hij geen enkele invloed op werkvolgorde of -tempo. Het resultaat is dan ook dat hij volledig 'doordraait'.

De traditionele productieorganisatie

Welke implicaties heeft het bovenstaande voor de productieorganisatie van schoonmaakdienstverlening?

Het schoonmaakwerk in de grote projecten wordt uitgevoerd op basis van werkprogramma's, die zijn vertaald in individuele taken, waarbij schoonmakers werken volgens taakkaarten. Op deze kaarten staat aangegeven welke handelingen in welke frequenties dienen te worden uitgevoerd. De hoeveelheid schoonmaakwerk is daarmee in de loop van de tijd betrekkelijk constant⁶. De vervuilinggraad is dat echter meestal niet. Uit figuur 6 blijkt dat een strikte toepassing van een werkprogramma bij een fluctuerende vervuilinggraad in sommige gevallen kwaliteitsproblemen tot gevolg heeft, en op andere momenten efficiency verlies.

De marktontwikkelingen in de schoonmaak maken verschillen tussen feitelijke en benodigde inzet steeds minder acceptabel. In dergelijke omstandigheden mag volgens de hierboven beschreven onderzoeken en ervaringen worden verwacht dat werkdrukproblemen zullen toenemen, wanneer een toename van de regelbehoefte (de noodzaak de fluctuerende vervuilinggraad flexibel te bestrijden) niet wordt gecompenseerd met een groter regelvermogen.



Figuur 5. Charlie Chaplin in *Modern Times*.

Gevolgen voor Arbobeleid

Welke gevolgen hebben de hierboven beschreven bevindingen en overwegingen nu voor het Arbobeleid van het schoonmaakbedrijf?

Karakteristiek voor het grote schoonmaakbedrijf is het feit dat medewerkers op duizenden lokaties verspreid werkzaam zijn. De omstandigheden op die lokaties kunnen zeer sterk uiteenlopen. Invulling van Arbobeleid vraagt daarom om lokaal maatwerk, ondersteund door een adequate centrale systeem-inrichting. Verantwoord werken op lokaties vereist de inzet van een aantal instrumenten en systemen: