



volandis.nl

# Aanpak werkdruk in de bouwnijverheid

  
**volandis**  
bewust werken werkt

<b>1   Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2   Werkdruk in de bouwnijverheid</b>	<b>4</b>
<b>3   Gevolgen van werkdruk voor bedrijven</b>	<b>6</b>
<b>4   Gevolgen van werkdruk voor werknemers</b>	<b>7</b>
<b>5   Aanpak van werkdruk: maatregelen</b>	<b>8</b>
5.1 Aanpassen	8
5.2 Verbeteren	9
5.3 Vernieuwen	10
5.4 Kern van de maatregelen	11
<b>6   Controlelijst werkdruk</b>	<b>12</b>
<b>7   Waar kan de werknemer terecht?</b>	<b>13</b>

# 1 | Inleiding

Werken in de bouwnijverheid is samenwerken. Het vereist kennis van techniek, organisatie, logistiek, werkmethoden, materieel en materiaal, maar 't blijft altijd mensenwerk. Daarbij vraagt de markt tegenwoordig om het zo snel mogelijk leveren van kwaliteit tegen zo laag mogelijke kosten. Voorbeelden van de eisen die de markt stelt zijn het steeds korter worden van bouw tijden, het krappere worden van planningen, hogere productiviteit, grotere mate van flexibiliteit en steeds meer concurrentie. Nieuwe werkmethoden en nieuwe technologieën doen hun intrede en volgen elkaar snel op. Er wordt een groot beroep gedaan op het aanpassingsvermogen van de bouw- infrabedrijven en hun werknemers. Door verdergaande mechanisatie en automatisering wordt het werk anders ingericht en door steeds minder mensen gedaan. Dat vraagt niet alleen veel van het management, maar stelt ook aan de werknemers steeds andere en hogere eisen. Door deze innovaties kunnen bouwbedrijven zich verder ontwikkelen en werknemers zich beter ontplooien. Deze veranderingen en nieuwe eisen kunnen leiden tot (het toenemen van de) werkdruk. Klachten over werkdruk worden door werknemers in de bouwnijverheid vaak genoemd. Een te hoge werkdruk beïnvloedt de efficiëntie en effectiviteit van het werkproces nadelig. Bovendien leidt het mogelijk tot ziekteverzuim en een groter verloop onder de werknemers.

*Uitvoerder: 'De opleveringsdatum is al vastgesteld voordat de eerste paal de grond in gaat. Dat geeft een hele druk. De planningen worden scherper gesteld. Er is ook een kortere tijd om te bouwen en het aantal mensen is minder geworden. Dit alles heeft invloed op uitvoerders maar ook op het bouwplaatspersoneel. Er is vanaf het begin een tijdsdruk en het bouwproces is veel meer afhankelijk van toeleveranciers en van onderaannemers. Een bouwproject is als het ware een klok met veel radertjes die allemaal in elkaar moeten overgaan. Dat lukt meestal niet zonder problemen.'*

Deze publicatie biedt de bouw-, wegenbouw en afbouwbedrijven handvatten en aanbevelingen om de kans op problemen door werkdruk zo klein mogelijk te maken. Een

groot aantal suggesties wordt gegeven om de problemen als gevolg van werkdruk in de werkorganisatie aan te pakken. Dat is in de geest van de Arbowet: pak de problemen bij de bron aan en richt daar de maatregelen op.

Hoewel de persoonlijke vaardigheden van mensen eveneens een belangrijke rol kunnen spelen bij het omgaan met werkdruk, gaat deze publicatie daar niet op in. Je kunt leren om veranderingen te bewerkstelligen in de eigen werksituatie en je persoonlijk te verbeteren door het volgen van een cursus.

## 2 | Werkdruk in de bouwnijverheid

In Nederland wordt werkdruk in toenemende mate als hoog ervaren. Ook in de bouwnijverheid wordt de werkdruk als hoog ervaren. Van alle werknemers geeft 43% aan een hoge werkdruk te hebben. Bij het personeel op de bouwplaats is dat 37% en bij het uta-personeel zelfs 57%<sup>1</sup>. Werknemers zijn van mening dat er maatregelen moeten worden genomen om werkdruk te voorkomen en te verminderen. Ook een kwart van de werkgevers in de bouwnijverheid geeft aan dat er sprake is van een hoog werktempo.

*Uitvoerder: 'Je hebt van die dagen dat iedereen je nodig heeft. Je leert daarmee om te gaan. De bouwers moeten hun problemen zoveel mogelijk zelf oplossen. Je weet dat er echt iets aan de hand is als iemand klaagt die je anders nooit hoort piepen. We maken altijd een erg krappe planning en je weet dat je er zit om de kosten voor het bedrijf beperkt te houden als het een en ander tegenzit. De kunst is om drukte niet in stress te laten ontaarden.'*

*Metselaar: 'Wanneer een uitvoerder begint met zijn planning aan te passen dan heeft dat gevolgen voor de mensen op de bouwplaats. Er wordt dan een bepaalde druk op werknemers gezet vanwege een productienorm. Er worden meer fouten gemaakt dan wanneer ik gewoon mijn werk kan doen. De fouten worden verdoezeld en op dat moment heb ik het idee dat ik mijn werk niet meer goed doe.'*

### Wat is werkdruk?

Typerend voor werkdruk is dat werknemers niet, of slechts met grote moeite, binnen de beschikbare tijd aan de gestelde eisen of normen kunnen voldoen. Bij werkdruk is het evenwicht tussen belasting (de draaglast) en belastbaarheid (de draagkracht) verstoord. Dit evenwicht kan naar twee kanten verstoord zijn: er is sprake van overbelasting óf er is sprake van onderbelasting. In feite is er geen evenwicht tussen de eisen die aan de werknemer worden gesteld en aan zijn mogelijkheden om aan die eisen tegemoet te komen.

Gebrek aan controle in de werksituatie kan een grote bron van spanning zijn. Werkdruk is dus meer dan werktempo, tijdsdruk of hoge eisen op zich. Een hoge tijdsdruk hoeft in het algemeen geen probleem te zijn. Pas als niet aan de eisen kan worden voldaan, ontstaan spanningen en klachten. Ook laaggestelde eisen leiden niet automatisch tot onderbelasting. Pas wanneer capaciteiten niet gebruikt worden, kan dit tot spanningen en klachten leiden.

Werkvoorbereider natuursteenbedrijf: 'Bouwen betekent zowel hoge kwaliteit en kwantiteit in een krappe tijd met concurrerende collega's en een papierwinkel erbij door het certificeringsgedoe van ISO en VCA.'

### Oorzaken van werkdruk

Ver doorgevoerde arbeidsdeling, veranderende werkmethoden en gebrek aan regelmogelijkheden zijn de belangrijkste oorzaken van werkdruk. Kenmerkend voor de organisatie van veel bouwbedrijven is de vergaande arbeidsdeling. Het denken (plannen, werkvoorbereiding) en het doen (uitvoeren van de werkzaamheden) zijn gescheiden. De uitvoerende werkzaamheden worden opgedeeld in een groot aantal kleinere veelal routinematige taken. Deze arbeidsdeling heeft tot gevolg dat de werknemers gespecialiseerd zijn in één werkzaamheid.

### Een voorbeeld uit de praktijk

Een eenvoudig voorbeeld is het optrekken van een muur: daarbij zijn (minimaal) vier beroepen nodig. De timmerman om de profielen te stellen. De opperman om de stenen aan te voeren. De metselaar om de stenen te zetten en de voeger om de muur af te werken.

Voordat een bouwvakker aan het werk gaat, zijn de calculator, de planner, de projectleider, de hoofdvoerder en de uitvoerder al bij het proces betrokken geweest. Voordat een bouwproject is opgeleverd, zijn er soms wel 50 verschillende bouwberoepen betrokken bij de totstandkoming ervan. Door de ontwikkeling van nieuwe technologieën wordt veel werk verplaatst van de bouwplaats naar de fabriek en toeleveranciers. Denk bijvoorbeeld aan prefab producten. In veel opzichten betekent de inzet van prefab producten een verbetering van de arbeidsomstandigheden. Denk alleen maar aan het terugdringen van zwaar lichamelijk belastend tilwerk. Maar de ontwikkeling van nieuwe technologieën kan ook een keerzijde hebben: namelijk een nog verdergaande arbeidsdeling en veranderende werkmethoden. Hierdoor kan ook weer werkdruk ontstaan.

<sup>1</sup> Percentages gemeten vanaf van april 2019 t/m maart 2020

*Gespecialiseerde aannemer: 'Heb je een hulpmiddel om de lichamelijke belasting te verminderen en waardoor je ook nog sneller werkt dan zegt de hoofdaannemer vervolgens dat je in kortere tijd meer kan doen. En dan val je in je eigen zwaard. Dan heb je een oplossing voor zwaar werk, maar dan neemt de werkdruk verder toe.'*

*Stukadoor: 'Er moet toch een mogelijkheid zijn waarop duidelijk kan worden gemaakt dat het onbegonnen werk is, als ik denk dat het werk niet afkomt in de daarvoor gestelde tijd. Er moet meer begrip komen tussen de werknemers en de werkgevers. En een betere planning. En meer personeel en goed materiaal.'*

Ook gebrek aan regelmogelijkheden in de werksituatie kan een belangrijke bron van werkdruk vormen. Wanneer iemand geen mogelijkheden heeft om invloed uit te oefenen op het werk (regelmogelijkheden), bijvoorbeeld om het werktempo te kunnen aanpassen, rustpauzes in te lassen, of het werk te doen op de manier waarop hij het wil, is er sprake van gebrek aan regelmogelijkheden of gebrek aan zelfstandigheid. Vooral de combinatie van de eisen die de taak aan een werknemer stelt en de mate waarin hij invloed kan uitoefenen op de wijze van de taakuitvoering is belangrijk om werkdruk te voorkomen. De combinatie van een te veel regelproblemen met te weinig regelmogelijkheden leidt tot (hoge) werkdruk wat weer tot spanningen kan leiden. Maar ook omgekeerd kan saai werk een bron van spanningen zijn. Bij de invoering van meer regelmogelijkheden en de introductie van nieuwe technologieën zijn onvoldoende inwerktijd, scholing en begeleiding om aan de nieuwe taakeisen te kunnen voldoen eveneens belangrijke oorzaken van werkdruk.

Bij de invoer van nieuwe technologieën kan juist ook gekeken worden naar de terugdringen van de regelbehoefte. Dat houdt in dat gekeken wordt of met minder arbeidsdeling het proces wordt ingericht zodat er minder regelmogelijkheden noodzakelijk zijn.

# 3 | Gevolgen van werkdruk voor bedrijven

Voor veel (bouw)bedrijven ontstaan door de traditionele organisatie van de projecten en de daarbij gepaard gaande korte werkplanning problemen als:

- eentonige werkzaamheden;
- overbelasting van werknemers;
- trage en moeizame besluitvorming;
- minder nauwkeurige planning;
- problemen met de afstemming tussen verschillende werkzaamheden en beroepen;
- veel problemen op de bouwplaats moeten ad hoc worden opgelost;
- doorschuiven van problemen van de ene ploeg naar de andere ploeg;
- slecht inzicht in de werkelijk gemaakte kosten;
- werkopdrachten die niet duidelijk zijn en de gegeven tijd die niet als reëel wordt ervaren;
- materieel en materialen die niet op tijd, of niet in voldoende hoeveelheden aanwezig zijn;
- de inrichting van de bouwplaats is niet afgestemd op aanvoer van materieel en materialen;
- een veelheid aan procedures en voorschriften die de bouwplaats niet bereiken;
- onvoldoende aandacht voor de arbeidsomstandigheden;
- lage betrokkenheid van de werknemers bij de kwaliteit van de uitvoering;
- een slechte werksfeer;
- ziekteverzuim en verloop van personeel.

**Uitvoerder:** *‘Een goede maatvoerder, daar moet je blind op kunnen gaan. Die moet je vertrouwen, als je die nog eens moet controleren, dan kom je helemaal nergens meer aan toe. Als zo’n jongen uitvalt, kunnen acht metselaars niet werken. Een klein schakeltje valt uit en meteen is de ketting verbroken.’*

**Kraanmachinist:** *‘De sfeer op een werkplaats is heel belangrijk. Die sfeer kan natuurlijk verbeteren door aan bepaalde wensen van de werknemers tegemoet te komen. Door bijvoorbeeld een goede en realistische planning en overleg. Het betrekken van de werknemers bij het bouwproces. Meerdere mensen weten meer dan een persoon alleen.’*

**Timmerman:** *‘Je moet altijd wel een beetje improviseren, maar als je merkt dat er gewoon te weinig timmerlieden zijn om die snelle metselaars bij te houden, dan stagneert de boel. Dat fokt je dan wel op, terwijl je er zelf niets aan kunt doen.’*

# 4 | Gevolgen van werkdruk voor werknemers

Spanningen die door een te hoge werkdruk ontstaan, kunnen leiden tot verschillende klachten. Deze kunnen zich uiten als lichamelijke klachten, gedragsveranderingen en psychische klachten.

## Lichamelijke klachten

- hartkloppingen
- hyperventilatie
- pijn in nek/schouder
- rugpijn/stijfheid
- diarree/verstopping
- maagklachten
- duizeligheid
- verminderde weerstand
- transpireren
- (langdurige) vermoeidheid
- hoofdpijn

## Veranderingen in gedrag

- agressief, rusteloos, geïrriteerd
- vermijden van stressvolle situaties
- meer 'ongelukjes'
- meer roken, drinken, medicijngebruik
- slaapproblemen
- verminderde eetlust

## Psychische klachten

- een opgejaagd gevoel
- gespannen voelen
- geestelijke vermoeidheid
- piekeren
- onzekerheid
- niet meer kunnen concentreren
- moeite hebben om beslissingen te nemen
- angstigheid
- somberheid
- woede

De klachten zijn een signaal en betekenen: het gaat niet goed. Het is belangrijk deze signalen te herkennen. En vervolgens te erkennen dat er wat aan de hand is en weten hoe je ermee om kunt gaan. Het is van belang een goede balans te vinden tussen de eisen van het werk en de mogelijkheden om naar eigen inzicht het werk te verrichten. Daarbij is ondersteuning in het werk belangrijk. Dat betekent dat een werknemer met problemen weet bij wie hij terecht kan. En dat de mogelijkheid bestaat om te kunnen overleggen en er duidelijkheid is over het doel van het werk en het gewenste resultaat. Het is belangrijk dat er na een fase van piekbelasting een goede herstelfase plaatsvindt om klachten te voorkomen.

*Uitvoerder: 'Spanning. Als ik dag en nacht met m'n werk bezig ben. Dat je als het ware van je werk droomt. En geen ontspanning meer hebt, zelfs niet in het weekend. Dat is voor mij werkdruk.'*

# 5 | Aanpak van werkdruk: maatregelen

Het is belangrijk om te bekijken hoe we kunnen omgaan met werkdruk. De problemen bij de bron aanpakken is de beste methode. Er bestaan verschillende manieren om te zorgen dat de werksituatie verbetert. De maatregelen die hier worden beschreven zijn gericht op het afstemmen van de eisen die het werk stelt en de mogelijkheden om aan die eisen te voldoen. Er zijn drie soorten maatregelen. Deze maatregelen richten zich op het aanpassen van de werksituatie en het verbeteren en vernieuwen van de werkorganisatie.

*Timmerman: 'Ik vind dat ik niet word gewaardeerd. Ik krijg nooit te horen of iets is goed gegaan alleen maar of iets niet goed is gegaan. Ik vind dat jammer. Hoe er met werknemers wordt omgegaan en hoeveel waarde ze daar aan hechten blijkt daar sterk uit. (...) Als een werk goed loopt en de werknemers vinden het werk leuk en het werk is op tijd klaar, dan blijven de werknemers het werk leuk vinden en dat geeft voldoening in het werk.'*

## 5.1 Aanpassen

Om de werkdruk te verkleinen, kun je maatregelen toepassen waarbij de organisatie van het werk niet wezenlijk verandert. Deze maatregelen zijn eenvoudig en kunnen direct worden toegepast. De werknemers krijgen de kans beter om te gaan met problemen. De maatregelen dragen ertoe bij dat de eisen die het werk aan de mensen stelt niet als te hoog worden ervaren. Het betreft de volgende maatregelen.

### Goede communicatie

- Biedt duidelijkheid over het doel van het werk en het gewenste resultaat.
- Zorg voor goede communicatie in twee richtingen: de werknemer geeft aan wat hij wel of niet aankan, de werkgever of leidinggevende meldt wat de reden is van een bepaalde eis.
- Maak een realistische en goed gefaseerde planning en stel redelijke eisen, zowel wat betreft de kwantiteit, de kwaliteit als de tijdsduur.
- Geef goede, heldere werkinstructies.

*Timmerman: 'Op ieder werk kom je tegen dat er op een gegeven moment druk wordt uitgeoefend om wat meer haast te maken, maar de manier waarop een uitvoerder dat doet, maakt heel veel uit. Een uitvoerder die met mensen weet om te gaan, kan door zijn aanpak voorkomen dat je zo'n gehaast gevoel krijgt.'*

### Logistiek

- Maak duidelijke afspraken over welk materiaal wanneer nodig is.
- Laattijdig het materiaal aanleveren op de juiste plaats.
- Zorg voor een kleine buffervoorraad zodat het werk niet stil komt te liggen.
- Controleer het materiaal bij aflevering en zorg dat de kwaliteit constant blijft.
- Zorg dat het juiste gereedschap en hulpmiddelen tijdig aanwezig zijn op de juiste plaats.
- Controleer regelmatig het gereedschap en de hulpmiddelen, vervang tijdig (onderdelen van) het 'versleten' materieel. Terugkoppeling over het resultaat
- Neem (eventueel) in het contract van hoofdaannemer met gespecialiseerde en nevenaannemer op wie aan wie op welk moment terugkoppelt.
- Geef achteraf aan wat goed ging en wat de volgende keer beter kan.
- Terugkoppeling is gericht op het leren van en door het werk.
- Geef werknemers de mogelijkheid zelf informatie te krijgen over de resultaten van het werk.

*Timmerman: 'De voorman overlegt, ik doe dat zelf niet. Ik denk inderdaad mee met het bouwproces en geef dat door aan mijn voorman. Maar met het uitvoerend personeel kan best meer worden overlegd. Op zo'n manier dat er naar ons wordt geluisterd om een prettige werksfeer te creëren. Zodat het prettiger werken is voor de werknemers en de productie dan gewoon wordt gehaald.'*

### De werksituatie

- Voorkom slechte werkomstandigheden.
- Scherm de werkplek zo goed mogelijk af tegen vocht, regen, kou.
- Ruim rommel direct op.
- Zorg voor een goede aan- en afvoer van materiaal en materieel.



- Wordt er gewerkt volgens de veiligheidsvoorschriften?
- Zijn de juiste gereedschappen, machines en persoonlijke beschermingsmiddelen aanwezig en in orde?
- Schaf arbovriendelijke hulpmiddelen aan (<https://arbovriendelijkehulpmiddelen.volandis.nl/>).

### Samenwerken

- Stem de verschillende werkzaamheden en taken goed op elkaar af.
- Biedt de gelegenheid om problemen te bespreken en aan te pakken door werkoverleg.
- Maak gebruik van de kennis, ervaring en betrokkenheid van de werknemers zelf.

*Uitvoerder: 'Opdrachtgevers praten wel eens te lang, maar aannemers praten te weinig. Door juist de tijd te nemen voor overleg, win je tijd.'*

### Een voorbeeld uit de praktijk

Bij een aantal bouwbedrijven is de afgelopen jaren (gestructureerd) werkoverleg ingevoerd. Het werkoverleg werd ingevoerd 'om het werk beter te laten lopen'. Dus je moet doelgerichte onderwerpen hebben welke je met de jongens en de uitvoerder kunt bespreken. Er zijn soms situaties waarover geklaagd wordt. Dat kan een signaal van iets zijn. Het resultaat: 'Als het werkoverleg goed verloopt dan organiseer je als uitvoerder beter. Je geeft duidelijkheid en de jongens kunnen hun ervaringen inbrengen. Dit doen we wel maar... kan het niet op een slimmere manier? Dat zijn voorstellen om het werkproces te verbeteren. Er is veel uit het werkoverleg naar voren gekomen. De uitvoerders krijgen terugkoppeling, ook over het werk van de onderaannemers. Het werk wordt beter op elkaar en de verschillende ploegen afgestemd'.

## 5.2 Verbeteren

Maatregelen om de werksituatie te verbeteren zijn bedoeld om werkdruk te voorkomen. Deze maatregelen zijn relatief eenvoudig te treffen, maar kosten tijd. De inhoud van functies en de vakbekwaamheid van werknemers kan bijvoorbeeld worden uitgebreid. Biedt de werknemers de gelegenheid om verder opgeleid te worden.

### Taakverbreding

Meerdere uitvoerende taken kunnen in één functie worden samengevoegd: de taken worden verbreed. Bij de allround timmerman is bijvoorbeeld sprake van brede taken. Werknemers in de nieuwbouw verrichten dan bijvoorbeeld werkzaamheden voor zowel de fundering, het stelwerk als het dakwerk. Of in plaats dat de timmerman profielen stelt, de gipsblokkensteller de blokken plaatst, de sleuvenfrezer de sleuven maakt en de elektricien de leidingen legt, worden al deze taken door de gipsblokkensteller uitgevoerd.

Het voordeel voor de gipsblokkensteller is dat het werk afwisselender is, waarbij het lichaam wisselend belast wordt, wat beter is voor de gezondheid. En er wordt efficiënter gewerkt waardoor de productiviteit hoger wordt. Ook hoeft de ene werknemer niet meer te wachten tot de ander klaar is met zijn onderdeel van de klus. Dat levert weer tijdwinst op. De afwisseling van het werk wordt dus groter door bredere taken. Hierbij is het belangrijk dat de werknemer zelf invloed heeft op de taakverbreding, anders bestaat het risico dat de werkbelasting weer te groot wordt.

### Taakroulatie

Een variant op de bovenstaande maatregel is het rouleren van de taken (functieroulatie). Een functie bevat slechts één uitvoerende taak, maar werknemers wisselen om de zoveel tijd van functie. Voorbeelden hiervan zijn betontimmerlieden die voor een bepaalde tijd ook betonstaal verwerken of metselaars die af en toe kozijnen en ruiten plaatsen.

### Taakverrijking

Delen van het werk van de werkvoorbereider, uitvoerder of projectleider kunnen ook verschuiven naar uitvoerende functies. Dus binnen één functie zitten ook voorbereidende, ondersteunende en organiserende taken. Dat is een taakverrijking voor de werknemers. Ze zijn meer betrokken bij een project, het geeft meer overzicht op het werk en het ontlast de uitvoerder. Taken die daarvoor in aanmerking komen, zijn bijvoorbeeld planning (of een gedeelte daarvan), zorg voor materiaal, onderhoud en reparaties, administratie, afspraken maken of het zorgen voor vervanging.

Bedrijven die al ervaring hebben met deze maatregelen noemen als voordelen:

- variatie in werkzaamheden voor werknemers;
- brede ervaring en inzetbaarheid van werknemers;
- minder gaten in de planning;
- groter verantwoordelijkheidsgevoel bij werknemers;
- meer betrokkenheid bij het werk en het bedrijf;
- minder fouten en storingen tijdens het bouwproces.

Als je deze maatregelen toepast, streef dan naar een balans tussen de belasting en belastbaarheid van de werknemers. Het is niet mogelijk 'eindeloos' taken aan een functie toe te voegen. De maatregelen zijn bedoeld om de werkdruk te verminderen, niet te verzwaren! De kern is dat werknemers na goede instructie zelfstandig kunnen werken, zicht hebben op het werk en zich daardoor meer betrokken voelen bij het project.

### Een voorbeeld uit de praktijk:

De ervaring van een bouwbedrijf met multifunctioneel werken.

'We merkten dat in het onderhoud behoefte was aan mensen die behalve metselen ook konden afwerken.

Bijvoorbeeld timmerlieden die tegelwerk konden doen of timmerlieden die konden metselen of een ruit plaatsen. Toen hebben we het multifunctioneel werken doelbewust ingevoerd door het soort onderhoud dat toen ging spelen. Bij het onderhoud waren het weliswaar grote aantallen woningen, maar in zo'n woning hoefde niet veel te gebeuren. Bijvoorbeeld het vervangen van keukenblokken, sanitair of een klepraampje. Moet een glaszetter daar nu een keer per week tien woningen doen en de bewoners er op laten wachten? Kan die man van ons niet meteen dat ruitje inzetten?'. 'Bij het onderhoud en de renovatie was het van belang om minder mensen over de vloer bij de klant te krijgen. Het is beter om een paar woningen geheel onder handen te nemen, dan in een groot aantal woningen achter elkaar dezelfde klus te doen. Vanwege het inzetten van verschillende vakdisciplines zaten er vaak gaten in de planning. Het gaat dus om efficiënter werken, waarbij het sociale doel, het breder inzetten van mensen ook in het vizier kwam'. Ook in de nieuwbouw kan multifunctioneel gewerkt worden: 'Tegenwoordig proberen we bij de nieuwbouw, met de mensen die de fundering maken, ook het hele werk te maken. Ze maken zowel de fundering, het stelwerk als het dak, en schuiven dus door'. Er kan ook multifunctioneel worden gewerkt als er verschillende bedrijven bij zijn betrokken: 'We werken in de nieuwbouw met eigen ijzervlechters. Als een vlechter op een tunnelbekisting z'n netten moet leggen of zijn wanden moet zetten dan heeft hij daar hulp bij nodig. Daar zie je dat de onderaannemer onze mensen soms helpt. Onze vlechter neemt, op het moment dat hij de netten vastzet, nu ook gelijk bijvoorbeeld de elektrapijpen mee. Dat wordt een samenspel. Dat is samenwerking en dat heeft zich in de loop der tijd ontwikkeld'

### **Opbrengsten**

Gaat het nu beter in het bedrijf? Ik denk van wel want je kunt dingen doen die je anders niet of minder makkelijk had kunnen doen. Wat het feitelijk verschil is? Er komen minder mensen over de vloer en we werken sneller. Ik heb niet de behoefte om te meten wat het resultaat is, dat kun je zo wel zien. We willen het verder optimaliseren en er op de markt goed mee uit de voeten kunnen. Door onze toegevoegde waarde zitten we nu al vaak vooraan bij onderhandelingen en aanbestedingen. Dit zijn de resultaten naar de markt toe. In het bedrijf zie je, door de taakverbreding en het meer zelf mogen doen, gemotiveerde mensen'. En verder: 'het foutenpercentage is laag omdat de mensen het werk beter afleveren. De bereidheid om na te denken en mee te werken ligt hoger. Een betere kwaliteit en minder fouten schelen een hoop geld. Verder werken mensen graag bij het bedrijf; dat zie je op alle niveaus, ook op de bouwplaats. We hoeven nooit te werven'.

## **5.3 Vernieuwen**

Bij vernieuwing ontstaan geheel zelfstandige ploegen. De maatregelen richten zich (net als bij het verbeteren van de werksituatie) op het vergroten van de mogelijkheden van werknemers om greep te houden op het eigen werk. Vernieuwingsmaatregelen zijn tijdrovend en niet zo gemakkelijk toe te passen omdat het gaat om ingrijpende veranderingen in de organisatie van het bedrijf. Er zullen grote veranderingen moeten plaatsvinden in bijvoorbeeld opleidingen, beloning en functiewaarderingssystemen en stijl van leidinggeven.

In een zelfstandige (bouw)ploeg krijgt een groep werknemers meer taken en een grotere verantwoordelijkheid. Een belangrijk uitgangspunt van dit teamgericht werken is dat mensen het belangrijkste kapitaal van het bedrijf zijn. De zelfstandige (bouw)ploeg is een krachtig middel om dit kapitaal te koesteren en te benutten. Een onderneming is daarmee op uitvoeringsniveau slagvaardig en speelt flexibel in op de steeds veranderende en hogere eisen vanuit de omgeving.

De regelbehoefte in de verticale lijn van de organisatie is door deze vernieuwing teruggebracht door meer regelmatigheid op uitvoeringsniveau in de organisatie te leggen.

### **De zelfstandige (bouw)ploeg**

Naast uitvoerende taken krijgt de ploeg ook ondersteunende, voorbereidende en mogelijk organiserende taken. Zo'n vaste groep bestaat uit allround ingestelde werknemers. Werknemers kunnen zich ontwikkelen in de groep en hun vakbekwaamheid uitbreiden. De ploeg kan binnen de algemene planning tot op zekere hoogte eigen planningstaken krijgen. Ook kwaliteitszorg kan onderdeel worden van het werk van de ploeg. Zij controleren zowel het bestelde als het geleverde materiaal en hoe het wordt verwerkt in het project of bouwwerk. Werk dat in de loop der jaren naar de uitvoerder is overgeheveld, keert voor een deel terug bij de ploeg. Doordat uitvoerders taken afstoten die anderen ook kunnen, vermindert hun werkdruk en kunnen zij zich meer richten op hun kerntaken. De uitvoerder wordt meer projectvoorbereider en projectbegeleider. In de praktijk van alledag blijkt dat de invoering van zelfstandige (bouw) ploegen ook tot interne afstemmingsproblemen kan leiden. Verder zullen storingen en wijzigingen binnen de ploeg moeten worden opgevangen. Dit stelt de nodige eisen aan de flexibiliteit van de ploeg. Ieder bedrijf zal binnen de eigen mogelijkheden hiervoor oplossingen moeten vinden. De invoering van de zelfstandige ploeg betekent dus een ingrijpende verandering in de organisatie van een bedrijf. Maar dit hoeft natuurlijk niet van de ene dag op de andere te gebeuren. Het is een langdurig proces. Zo is het mogelijk dat een ploeg geleidelijk steeds meer taken krijgt, maar sommige taken toch in beperkte mate uitvoert.

De ploeg die bijvoorbeeld haar eigen planning regelt, moet uiteraard rekening houden met de kaders van de bedrijfsplanning. De invoering van deze zelfstandige (bouw)ploegen heeft dus invloed op alle facetten van de bedrijfsvoering: de organisatiestructuur, de cultuur van het bedrijf, de productiestructuur en dergelijke.

### Voordelen

Bedrijven en instellingen uit verschillende bedrijfstakken die werken met zelfstandige teams, noemen de volgende voordelen:

- Hogere kwaliteit van de arbeid, een lagere werkdruk, grotere betrokkenheid en motivatie van de werknemers, een lager ziekteverzuim en minder verloop.
- Hogere effectiviteit (de mate waarin een onderneming haar doelstelling bereikt): hoge kwaliteit, korte levertijd, hoge technische flexibiliteit, minder tijdsbesteding van leidinggevenden.
- Hogere efficiency (de mate waarin een bedrijf in staat is om tegen zo gering mogelijke kosten een optimale opbrengst te verwerven): hogere productiviteit, vermindering voorraadkosten, minder materiaalverlies en in het algemeen een verschuiving in de kostensoorten (van vast naar variabel en van indirect naar direct).

### Een voorbeeld uit de praktijk

Bij een bouwbedrijf werd gewerkt met zelfstandige bouwploegen bij een renovatieproject. Een ploeg bestond uit timmerlieden, metselaars, een schilder, een tegelzetter en een stukadoor. De loodgieter en de elektricien van de gespecialiseerde aannemer werden vast aan de ploeg toegevoegd. Zonder dat de werknemers echt een ander vak uitoefenden werden er, vergeleken met de vertrouwde manier van werken, drie zaken anders aangepakt. Ten eerste werden hand en spandiensten verleend aan de andere vakdisciplines (taakverbreding in meerdere vakdisciplines). Ten tweede kreeg de ploeg ook de voorbereidende en organiseerde taken (taakverrijking). De werknemers organiseerden zelf het werk. Er werden bijvoorbeeld afspraken gemaakt met de bewoners: 'Wij komen morgen bij je dit of dat doen'. Verder zorgde men ook voor het opnemen van en bestellen van materiaal en materieel. De organisatie stond overigens wel onder begeleiding van de uitvoerder. Ten derde was er sprake van een leerproces. Werknemers in de zelfstandige bouwploeg leerden weer van de taken en het organiseren. De resultaten lieten zien dat het werken met zelfstandige bouwploegen zowel sociale als economische voordelen kan opleveren.

## 5.4 Kern van de maatregelen

Elke maatregel moet de volgende elementen bevatten:

- Duidelijkheid over en herkenbaarheid van de taken: Een werknemer moet goed op de hoogte zijn van de eisen die aan hem worden gesteld, het doel en de inhoud van het werk kennen.
- Samenwerking en ondersteuning: Werknemers moeten in staat worden gesteld met elkaar samen te werken en er moet gelegenheid zijn om ondersteuning te krijgen.
- Regelmogelijkheden: Werknemers moeten in de gelegenheid gesteld worden om zelfstandig problemen op te kunnen lossen, zonder daarbij voortdurend afhankelijk te zijn van anderen.
- Terugkoppeling: Het is belangrijk om de werknemer te vertellen hoe hij heeft gewerkt en hoe de kwaliteit is van het werk (terugkoppeling/geven van feedback). Door terugkoppeling kan men leren van het werk. Dit heeft een positieve invloed op de motivatie en de betrokkenheid van werknemers. Bovendien wordt het aanwezige potentieel in de organisatie optimaal benut. Als de werknemers niet worden betrokken bij de invoering van deze maatregelen en ze niet worden begeleid om met de nieuwe situatie om te gaan, is de kans groot dat er geen draagvlak ontstaat voor de maatregelen. De werknemers zullen niet gemotiveerd raken en afhaken.

## 6 | Controlelijst werkdruk

Het is mogelijk verschillende maatregelen te treffen om de werksituatie te verbeteren als de werkdruk te hoog wordt. Werkdruk kan ontstaan door verschillende factoren, die elkaar kunnen versterken. Oorzaken zijn te vinden in de werksituatie en de omstandigheden waaronder het werk wordt gedaan. Met onderstaande controlelijst kun je bekijken of er in je bedrijf sprake is van (te hoge) werkdruk. Deze controlelijst heeft vooral betrekking op het werk van de uitvoerder.

- Overwerk komt regelmatig voor.
- Thuis in de vrije tijd bezig zijn voor het werk.
- Verantwoordelijkheid voor de veiligheid is belastend.
- Verantwoordelijkheid om het project binnen gestelde termijn op te leveren is belastend.
- Aandacht voor (te) veel zaken tegelijkertijd.
- Werkzaamheden worden regelmatig onderbroken door anderen (bouwplaatspersoneel, leveranciers, onderaannemers).
- Werkzaamheden worden regelmatig onderbroken door de telefoon.
- Belangrijke projectinformatie is niet op tijd beschikbaar.
- Bouwplannen wijzigen (bij voortdurend) tijdens het bouwen.
- De levering van materialen geeft problemen doordat verkeerde materialen worden geleverd of te laat zijn.
- Werken met ingeleend personeel.
- Door de samenwerking met onderaannemers ontstaan wel eens problemen.
- Werk verrichten dat in feite door een ander moet worden uitgevoerd.
- Problemen ontstaan doordat de werkvoorbereiding gebreken vertoont.

Als meer dan drie van bovenstaande punten (vaak) van toepassing zijn, is het verstandig de werkdruk in je bedrijf nader te onderzoeken en maatregelen te treffen.

## 7 | Waar kan de werknemer terecht?

Werknemers in de Bouw & Infra met te veel werkdruk hebben vanuit de CAO Bouwnijverheid recht op gratis advies en begeleiding. Dit wordt uitgevoerd door CSR Centrum, specialist op dit gebied. Op [www.stressuitdebouw.nl](http://www.stressuitdebouw.nl) vind je meer informatie over de verschillende soorten begeleiding en kun je een stresstest doen om te zien of je opgewassen bent tegen stress.

Op [www.volandis.nl](http://www.volandis.nl) vind je meer informatie over werkdruk.

Werknemers die niet vallen onder bovenstaande regeling kunnen bij klachten over werkdruk gebruikmaken van het arbeidsomstandighedensprekuur (AOS) van de bedrijfsarts. Dit bezoek wordt vergoed door Vlandis.

Wij zijn kennis- en adviescentrum Vollandis. We bouwen aan een gezonde en bloeiende bouw- en infrasector. Waarin mensen veilig werken. Plezier houden in hun werk. En op tijd vooruit kijken. Dat is goed voor iedereen: werknemer, werkgever én opdrachtgever. Want gezonde en gemotiveerde mensen halen de beste resultaten. We dagen je uit hier zélf actief mee aan de slag te gaan. Weet hoe je bezig bent. En waar je naartoe werkt. Merk het zelf: bewust werken wérkt.

Vollandis is een organisatie van:



### Vollandis

Ceintuurbaan 2-100a  
3847 LG Harderwijk  
Postbus 85  
3840 AB Harderwijk

0341 - 499 299  
info@vollandis.nl