



Informatiedossier

Werkdruk in de bouw

Patrick Roelandt

Informatiedossier

Werkdruk in de bouw

Met dank aan:

De verschillende gesprekspartners uit bouwbedrijven die zo bereidwillig waren mede te werken aan het welslagen van dit onderzoeksproject.

De leden van de werkgroep Bouw van de sectorcommissie Hout en Bouw
Staf STV-Innovatie & Arbeid: Paul Berckmans, Jos Coenen, Paul De Hondt,
Frank Janssens, Patrick Verbruggen

Esther Deman, adjunct-administrateur-generaal SERV

De collega's Ria Bourdeaud'hui en Stephan Vanderhaeghe.
Christine Jacobs, communicatieverantwoordelijke.

Rita Van Belle, SERV-dactylografie

Patrick Baeyens, Monique De Meyer, SERV drukkerij

© bij SERV/STV-Innovatie & Arbeid

Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit dossier
wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Brussel, SERV/STV-Innovatie & Arbeid
WD/2006/5147/194

Inhoud

Inleiding	5
Hoofdstuk 1 Werkdruk in de bouw gemeten	7
1. Benchmarking van de bouwsector tegenover Vlaanderen	7
2. Vele externe factoren beïnvloeden werkdruk in de bouw	18
Hoofdstuk 2 Risico's bij een te versplinterde taakverdeling op de werf	21
1. Het risico op afstemmingsverliezen tijdens de bouwfasen	21
2. Taaksplitsing op de bouwplaats.....	22
3. Het risico van inefficiëntie	23
4. De zelfstandige ploeg als oplossing?	24
Hoofdstuk 3 Belang van de communicatie en overleg tussen alle betrokken bouwactoren	31
1. Communicatie tussen commerciële en technische diensten	31
2. Communicatie tussen de werven.....	33
3. De risico's van een te geringe betrokkenheid van de bouwvakkers bij de planning.....	34
4. De toolboxmeeting als overleginstrument.....	36
Hoofdstuk 4 Belang van een goed uitgebouwd HR-management.....	39
1. Stijl van leidinggeven	39
2. Functioneringsgesprekken	42
3. De noodzaak aan opleiding	42
4. Loonbeleid en loopbaanmogelijkheden.....	44
Hoofdstuk 5 De zorg voor arbeidsomstandigheden	47
1. De klassieke arbeidsomstandigheden	47
2. De rol van de veiligheidscoördinatie	48
3. Woon-werkverkeer als specifiek knelpunt.....	49



4. Aangepaste arbeidsorganisatie voor oudere bouwvakkers	51
Hoofdstuk 6 Een specifiek contextkenmerk: de deadlines	55
1. De druk van de deadlines.....	55
2. Projectteams als alternatief	56
Hoofdstuk 7 Besluit.....	59
1. Uitgangspunt.....	59
2. Praktische tips.....	63
Bijlage	68
De TOMO: Toetsingslijst Mens & Organisatie	70
Verder lezen	72

Inleiding

Stress op het werk, toenemende werkdruk, het belang van een goede kwaliteit van de arbeid om daardoor ook beter te presteren in de job, het zijn actuele thema's die om de haverklap in de media opduiken.

Een job of functie waarin de werkdruk te hoog ligt heeft op termijn twee erg negatieve gevolgen: de werknemer raakt gedemotiveerd, tot fysiek of psychisch ziek en functioneert niet goed meer. Door dit disfunctioneren verloopt het globale arbeids- en productieproces niet optimaal, is er rendementsverlies en lopen de kosten voor bijvoorbeeld absenteïsme erg hoog op. Zo becijferde de SERV dat in 2004 de directe en indirecte kosten van stress op het werk opliepen tot 2 miljard euro !

Werkdruk op zich is normaal, komt in elke werksituatie voor en hoeft dus op zich geen probleem te zijn. Pas als de werkdruk te hoog wordt én aanhoudt wordt de situatie problematisch. Ook deze te hoge werkdruk is een algemeen fenomeen dat zich - zij het met veel nuanceringen - voordoet in alle sectoren en voor alle beroepsgroepen.

Ook de bouwsector ontsnapt niet aan dit fenomeen.

Dit informatiedossier belicht enkele aspecten van het 'bouwproductieproces' die aanleiding kunnen zijn voor een te hoge werkdruk. Het illustreert via concrete voorbeelden hoe bouwondernemingen op deze situaties inspelen of anticiperen. Deze voorbeelden zijn inspirerend voor andere bedrijven uit de sector.

Het eerste hoofdstuk schetst wat cijfermatig al bekend is over werkdruk en werkstress in de bouwsector in Vlaanderen en somt die externe factoren op die toch wel specifiek zijn voor het functioneren in de bouwsector.

De vijf volgende hoofdstukken belichten telkens één aspect van het bouwproductieproces waarin een potentieel risico voor te hoge werkdruk schuilt:

- een te versplinterde taakverdeling op de bouwwerf kan leiden tot grote afstemmingsverliezen (hoofdstuk 2);
- het belang van goede communicatie en overleg tussen alle actoren in het bouwproces, zowel op als naast de werf (hoofdstuk 3);
- de noodzaak aan een goed uitgebouwd HR-management, met aspecten als leidinggeven, functioneringsgesprekken, opleiding, loonbeleid en loopbaanmogelijkheden (hoofdstuk 4);
- de zorg voor arbeidsomstandigheden, met onder andere de specifieke problematiek van het woon-werkverkeer en de aandacht voor oudere werknemers (hoofdstuk 5);
- de specifieke context van de deadlines (hoofdstuk 6).



Het besluit tenslotte somt op schetsmatige wijze nog eens de potentiële knelpunten op die tot een te hoge werkdruk en dus een minder goede kwaliteit van de arbeid kunnen leiden en de mogelijkheden die in de praktijk al worden benut om deze knelpunten aan te pakken of te vermijden.

Hoofdstuk 1

Werkdruk in de bouw gemeten¹

1. Benchmarking van de bouwsector tegenover Vlaanderen

1.1. Inleiding

In het Pact van Vilvoorde spraken de Vlaamse Regering en sociale partners af dat ze er niet enkel willen naar streven dat meer mensen op actieve leeftijd een volwaardige job hebben (werkzaamheidsgraad) maar ook dat ook de kwaliteit van de jobs (werkbaarheidsgraad) verbetert. Om die kwaliteit of de werkbaarheidsgraad cijfermatig in beeld te brengen ontwikkelde STV-Innovatie & Arbeid de 'werkbaarheidsmonitor'. In 2004 werd een eerste meting (schriftelijke bevraging) uitgevoerd bij een representatief staal van de Vlaamse loontrekkenden. Vervolmetingen zijn gepland in 2007 en 2010.

1.2. Werkbaarheidsgraad in de bouwsector

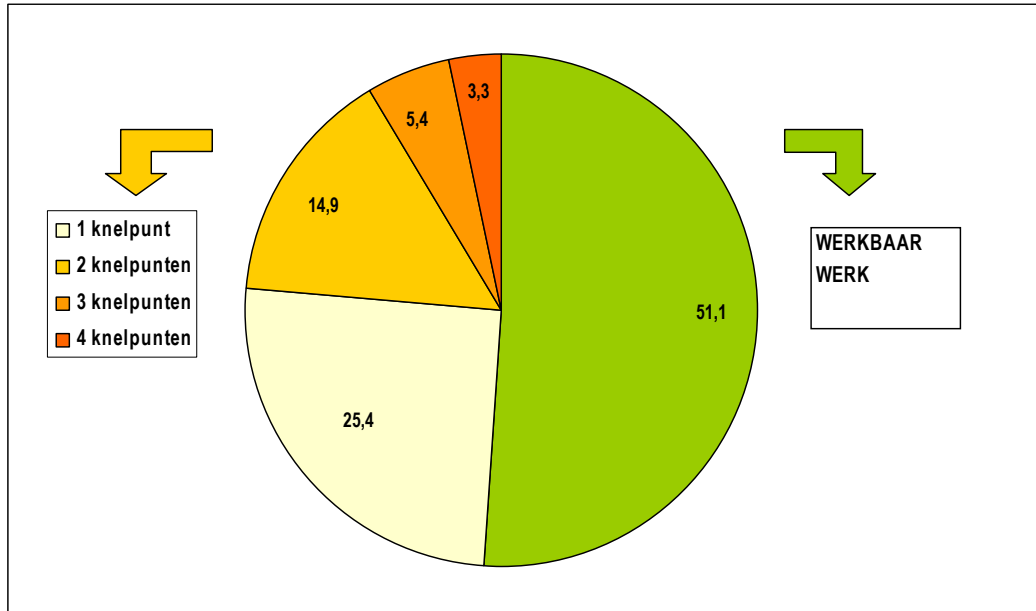
De werkbaarheidsgraad is als volgt gedefinieerd:

Het aandeel van de werknemers met een kwaliteitsvolle job op het vlak van zowel werkstress, motivatie, leermogelijkheden als de werk-privébalans.

De werkbaarheidsgraad voor de bouwsector bedraagt 51,1%. Dat betekent dat iets meer dan de helft van de werknemers in de bouw een job heeft waaraan het kwaliteitslabel 'werkbaar werk' kan worden toegekend. De andere werknemers worden in hun job met één of meerdere knelpunten geconfronteerd. De werkbaarheidsgraad voor de bouw sluit nauw aan bij het Vlaamse gemiddelde (werkbaarheidsgraad = 52,3%).

¹ Met medewerking van Ria Bourdeaud'hui, Stephan Vanderhaeghe.

Figuur 1: Procent van werknemers in de bouwsector met werkbaar werk -met (één of meerdere) werkbaarheidsknelpunten



Bron: Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004, SERV-STV-innovatie & arbeid

1.3. Werkbaarheidsknelpunten in de bouwsector

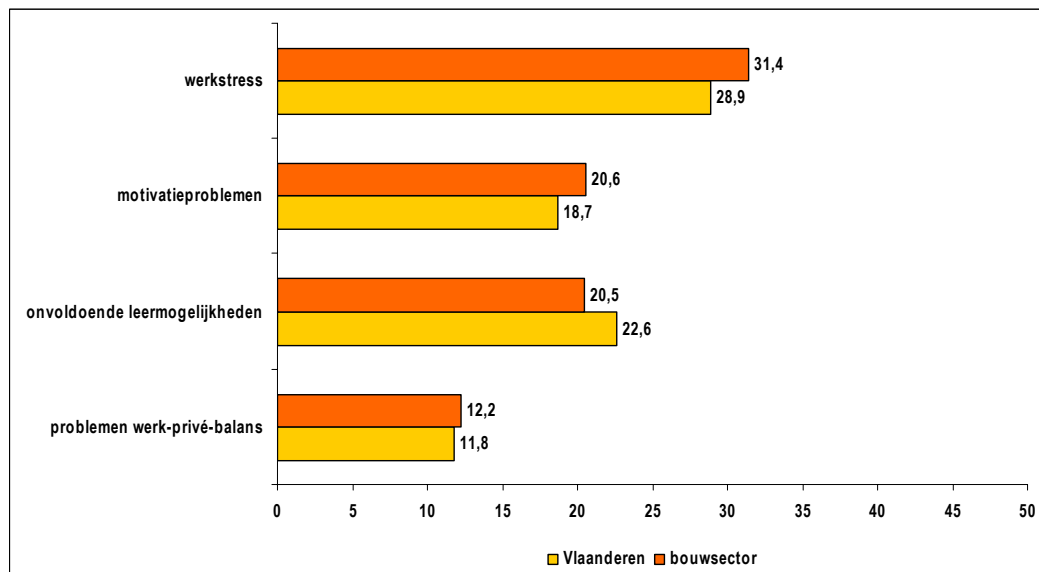
1.3.1 Alle werknemers

In de werkbaarheidsmonitor staan vier facetten van kwaliteit van de arbeid centraal: werkstress, motivatie, leermogelijkheden en werk-privébalans:

- **Werkstress** geeft aan in welke mate (mentale) vermoeidheid door psychosociale arbeidsbelasting leidt tot spanningsklachten en verminderd functioneren.
- **Motivatie** duidt aan in welke mate werknemers door de aard van de job betrokken zijn op hun werk dan wel gedemotiveerd raken.
- **'Leermogelijkheden'** belicht de kansen tot competentieontwikkeling: het gaat om de mate waarin werknemers door opleidingskansen en de dagdagelijkse ervaring op de werkplek hun competenties al dan niet op peil kunnen houden en verder ontwikkelen in functie van hun inzetbaarheid op langere termijn.
- De **werk-privébalans** geeft aan in welke mate de taakeisen in de werksituatie al dan niet belemmerende effecten hebben op het handelen in de 'thuisituatie'.

Voor elk van de vier werkbaarheidsaspecten zijn grenzen bepaald die aangeven of de situatie al dan niet problematisch is. In de onderstaande grafiek tonen we voor elk van de vier werkbaarheidsaspecten voor welk aandeel van de werknemersgroep in de sector de situatie problematisch is. We vergelijken deze cijfers met deze voor de Vlaamse arbeidsmarkt.

Figuur 2: Werkbaarheidsknelpunten in de bouwsector en in Vlaanderen (% van werknemers)

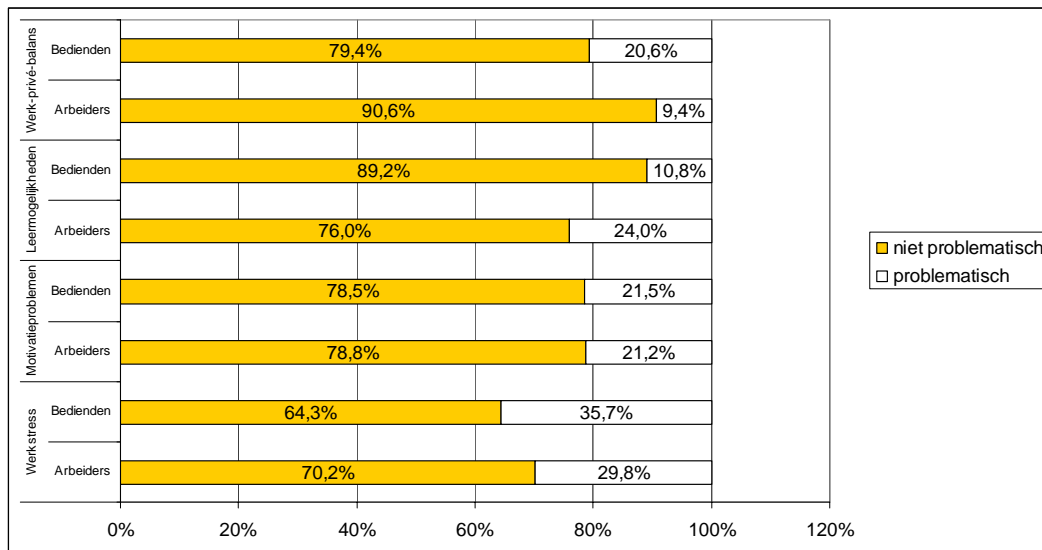


Bron: Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004, SERV/STV-Innovatie & Arbeid

Werkstress is duidelijk het belangrijkste knelpunt voor de bouwsector. In deze sector heeft 31,4% van de werknemers problemen met werkstress. Deze werknemers lopen een verhoogd risico op gezondheids- en/of inzetbaarheidsproblemen. Ongeveer 1 op 5 werknemers uit de bouwsector heeft geen een boeiende, motiverende job. Eenzelfde aandeel (20,5%) kampt met problemen op het vlak van leermogelijkheden. Deze werknemers krijgen op de werkplek onvoldoende kansen om hun competenties op peil te houden en te ontwikkelen waardoor hun inzetbaarheid op langere termijn in het gedrang komt. 12,2% van de werknemers uit de bouwsector kan het werk en privé moeilijk combineren. Het werkbaarheidsprofiel van de bouwsector sluit nauw aan bij dat van de ruimere Vlaamse arbeidsmarkt. Enkel voor leermogelijkheden zijn de cijfers voor de bouwsector iets gunstiger.

1.3.2 Werkbaarheidsknelpunten arbeiders en bedienden

Figuur 3 Werkbaarheidsindicatoren

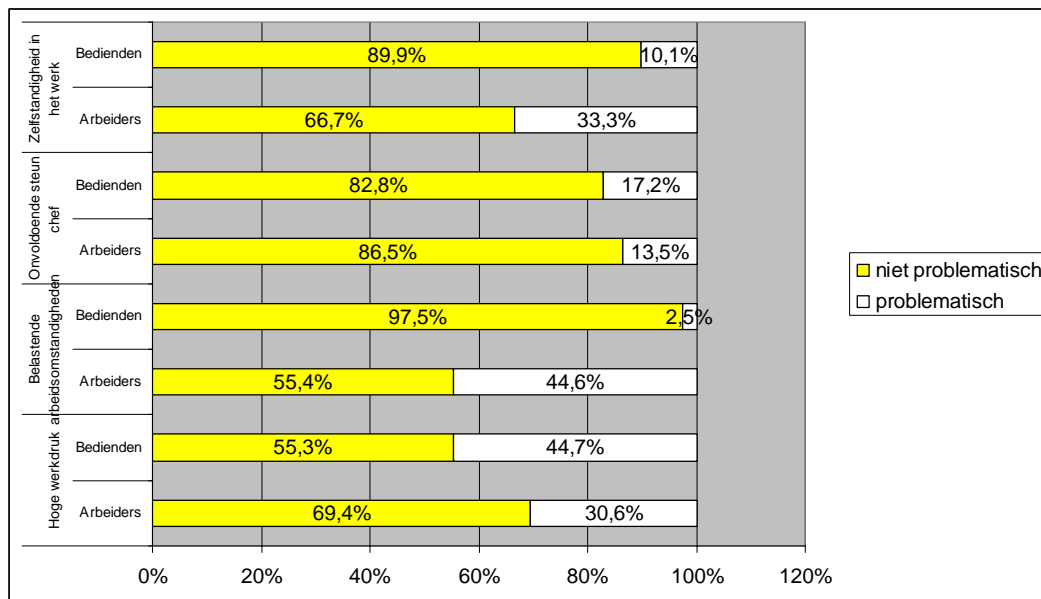


Bij de bedienden is de werkstress (35,7%) grootste probleem, gevolgd door motivatieproblemen (21,5%).

Bij de arbeiders is werkstress eveneens het grootste probleem (29,8%), gevolgd door het gebrek aan leermogelijkheden (24%) en motivatieproblemen (21,2%).

Bij de bedienden is vooral werkdruk de belangrijkste risicofactor op werkstress (44,7%). Bij de arbeiders vormen de arbeidsomstandigheden (44,6%), het gebrek aan autonomie (33,3%) en werkdruk (30,6%) belangrijke risicofactoren.

Figuur 4 Risicofactoren werkstress



1.4. Werkbaarheidsrisico's in de bouwsector

Eens men de omvang van de werkbaarheidsproblematiek in beeld gebracht heeft komt uiteraard ook de vraag hoe werkbaarheidsproblemen ontstaan, wat een job werkbaar of onwerkbaar maakt. Het is immers pas door zicht te krijgen op de oorzaken van die problemen dat men ook weet waaraan gesleuteld moet worden om de werkbaarheid te verbeteren.

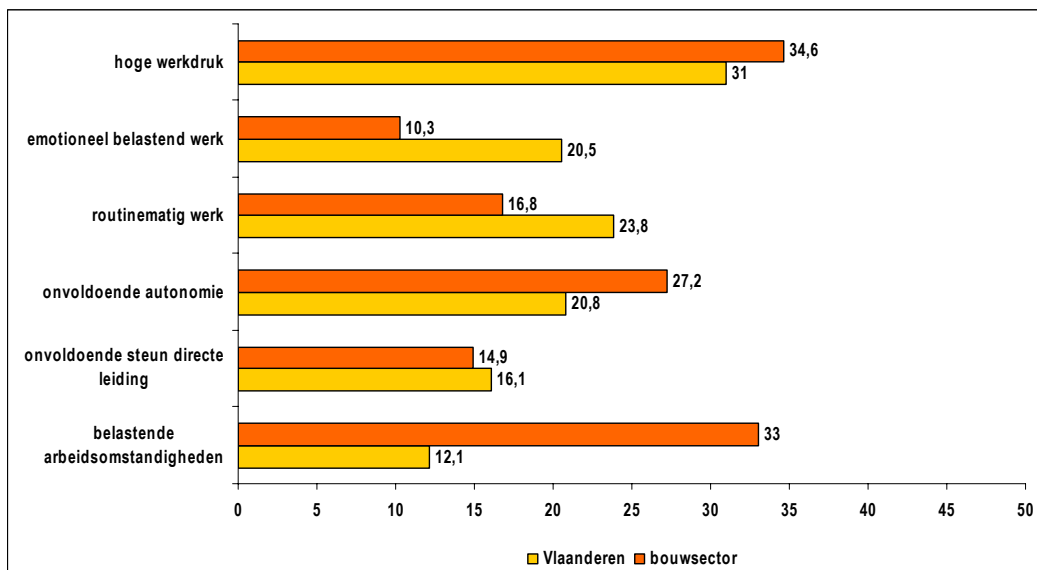
De Vlaamse werkbaarheidsmonitor peilt daarom ook naar de kernfactoren in de arbeidssituatie die de kwaliteit of werkbaarheid van jobs bedreigen of bevorderen. Het gaat om zes werkaspecten die we hieronder kort omschrijven:

- **Werkdruk:** verwijst naar de belasting van een job in termen kwantitatieve taakeisen zoals het werkvolume, het werktempo en de tijdslimieten die opgelegd worden.
- **Emotionele belasting:** belasting door contactwerk zoals les geven, het verzorgen van patiënten, het overtuigen van klanten of het aansturen van medewerkers. Emotionele belasting zou men de kwalitatieve kant van werkdruk kunnen noemen.
- **Afwisseling in het werk:** geeft aan in welke mate de arbeidstaken een zinvol geheel vormen, een creatieve inbreng vereisen en de vaardigheden en capaciteiten van de werknemer benutten. Bij onvoldoende afwisseling spreken we over routinematig werk.
- **Autonomie of zelfstandigheid:** geeft aan in welke mate werknemers invloed hebben op de planning en de organisatie van hun eigen werk. Om verantwoordelijkheid te kunnen opnemen is het ook nodig om voldoende 'ruimte' of zeggenschap te krijgen in het werk.
- **Ondersteuning door de directe leiding.** Als men in de problemen komt, dan is het belangrijk dat men op anderen beroep kan doen om een oplossing te vinden. De directe leiding heeft hier belangrijke rol omdat ze niet alleen het directe aanspreekpunt is, maar medewerkers ook actief en doelgericht kan aansturen, coachen en ondersteunen.

- Arbeidsomstandigheden:** mate waarin men tijdens het werk te maken heeft met veiligheids- en gezondheidsrisico's zoals lawaaihinder, extreme temperaturen, gevaarlijke stoffen, lichamelijk zware taken, enz.

Ook voor deze zes werkbaarheidsrisico's zijn grenzen bepaald die aangeven of de situatie al dan niet problematisch is. In de onderstaande figuur tonen we voor elk van deze werkbaarheidsrisico's voor welk aandeel van de werknemersgroep in de sector de situatie problematisch is. We vergelijken deze cijfers met deze voor de Vlaamse arbeidsmarkt.

Figuur 5: Werkbaarheidsrisico's in de bouwsector en in Vlaanderen (% van werknemers)



Bron: Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004, SERV/STV-Innovatie & Arbeid

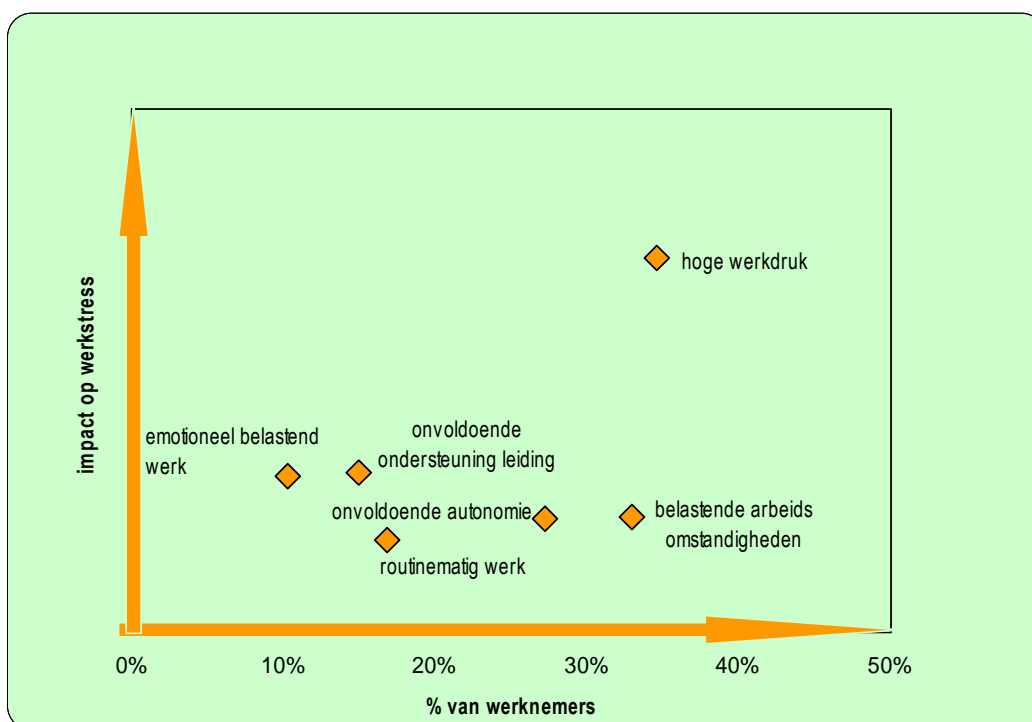
Hoge werkdruk, belastende arbeidsomstandigheden en onvoldoende autonomie vormen de drie belangrijkste risicofactoren voor de bouwsector. Voor werkdruk is er weinig verschil met het Vlaamse sectorgemiddelde, voor de twee andere factoren zijn er duidelijk meer problemen in de bouwsector (33% versus 12,1% voor belastende arbeidsomstandigheden, 27,2% versus 20,8% voor onvoldoende autonomie).

In de bouwsector heeft 16,8% van de werknemers routinematig werk, een duidelijk kleiner aandeel dan het Vlaamse gemiddelde (23,8%). Onvoldoende ondersteuning vanuit de directe leiding komt voor bij 14,9% van de werknemers uit de sector. Dit aandeel verschilt weinig van het Vlaamse gemiddelde. Op het vlak van emotionele belasting wijkt de bouwsector in positieve zin af van het Vlaamse gemiddelde. In de sector heeft slechts 10,3% van de werknemers emotioneel belastend werk. Dit percentage is ongeveer de helft van het Vlaamse cijfer dat 20,5% bedraagt.

1.5. Risicoprofiel voor werkstress in de bouwsector

Werkstress kan uiteraard allerlei oorzaken hebben. Vaak is het werk niet goed georganiseerd, verloopt communicatie niet vlot of ontstaan er problemen doordat leidinggevenden hun personeel niet goed aansturen. In de onderstaande grafiek wordt de 'ernstgraad' van zes werkstressrisico's in de arbeidssituatie geïllustreerd voor de werknemers in de bouwsector. Een risico is ernstiger naarmate er meer werknemers mee geconfronteerd worden én er een grotere kans is dat werknemers door dit risico werkstressproblemen krijgen.

Figuur 6: Werkstress en risico's in de arbeidssituatie (bouwsector)



Bron: Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004, SERV/STV-Innovatie & Arbeid

Leeswijzer: de figuur geeft de ernstgraad weer voor zes risicofactoren voor werkstress. Deze ernstgraad wordt door 2 elementen bepaald:

1. percentage werknemers dat met een risicofactor te maken heeft. Zo zijn er meer werknemers met onvoldoende autonomie dan er werknemers zijn emotioneel belastend werk.
2. impact van risicofactor. Zo ligt het werkstressrisico hoger bij hoge werkdruk dan bij routinewerk.

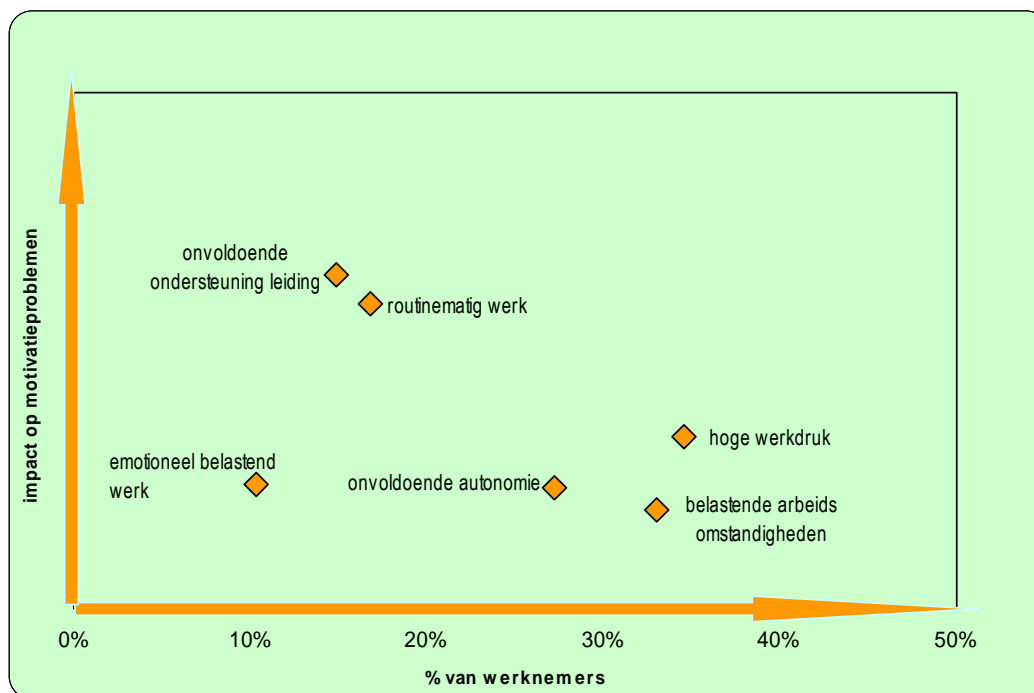
Hoge werkdruk is duidelijk de meest ernstige risicofactor voor werkstress in de sector. Hoge werkdruk komt niet alleen vaak voor, maar verhoogt ook aanzienlijk de kans op werkstress. Een op drie werknemers in de bouwsector werkt onder hoge werkdruk. Ook het gebrek aan een doelmatige ondersteuning door de leiding en de emotionele belasting manifesteren zich als belangrijke risico's voor werkstress maar zijn in het profiel minder kritisch omdat een kleinere groep hiermee geconfronteerd wordt.

Verder valt voor de sector op dat een grote groep werknemers onder belastende arbeidsomstandigheden werkt en/of over weinig autonomie beschikt. Ook dat zijn, in beperktere mate, risicofactoren voor werkstress.

1.6. Risicoprofiel voor motivatieproblemen in de bouwsector

Routinematig werk en een gebrekkige ondersteuning door de directe leiding halen het motivatiepeil sterk naar beneden. Het aantal werknemers dat hiermee kampt is echter beperkt in de bouwsector. Wel worden veel werknemers geconfronteerd met twee minder belangrijke risicofactoren, met name een hoge werkdruk en/of belastende arbeidsomstandigheden. Gevarieerd werk en voldoende ondersteuning door de directe leiding zijn noodzakelijke maar geen voldoende voorwaarde om werknemers gemotiveerd aan de slag te houden. Wanneer de prestatiedruk bepaalde grenzen overschrijdt, wanneer de arbeidsomstandigheden te belastend worden of wanneer werknemers onvoldoende autonomie hebben in hun job, dan breekt ook de motivatieveer.

Figuur 7: Motivatieproblemen en risico's in de arbeidssituatie (bouwsector)



Bron: Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004, SERV/STV-Innovatie & Arbeid

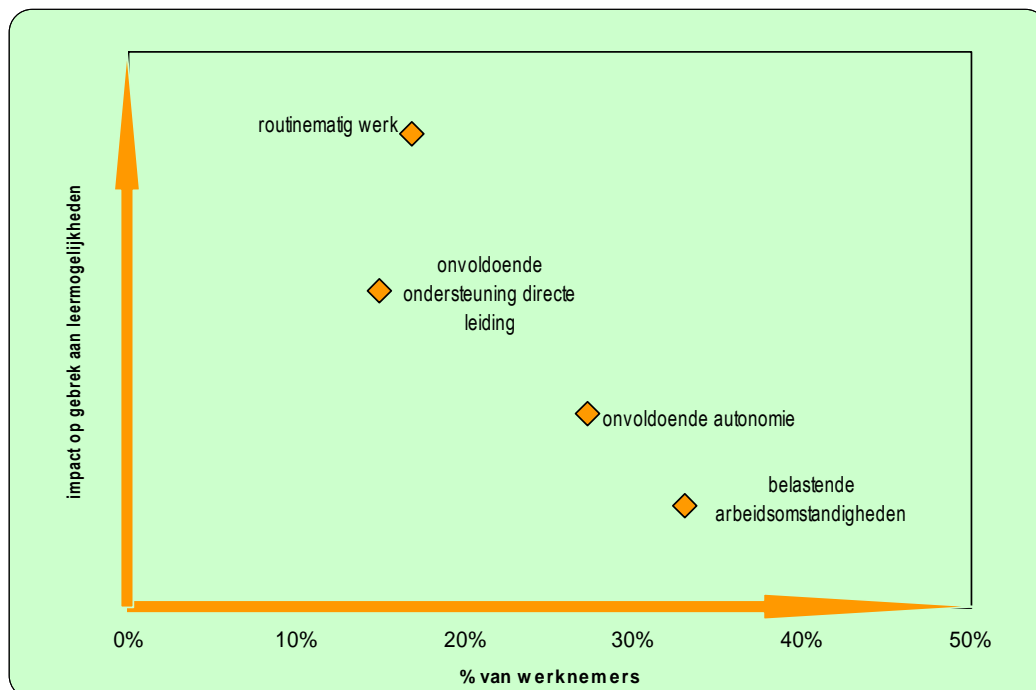
Leeswijzer: de figuur geeft de ernstgraad weer voor zes risicofactoren voor motivatieproblemen. Deze ernstgraad wordt door 2 elementen bepaald:

1. percentage werknemers dat met een risicofactor te maken heeft. Zo zijn er meer werknemers met onvoldoende autonomie dan er werknemers zijn die onvoldoende ondersteund worden door de directe leiding.
2. impact van risicofactor. Zo ligt het risico op motivatieproblemen hoger bij routinewerk dan bij hoge werkdruk.

1.7. Risicoprofiel voor 'onvoldoende leermogelijkheden' in de bouwsector

Routinematig werk is een belangrijke risicofactor voor problemen op het vlak van leermogelijkheden maar in het profiel minder kritisch omdat slechts een kleine groep werknemers hiermee geconfronteerd worden. Voor onvoldoende ondersteuning vanuit de directe leiding komen we tot dezelfde conclusie. Wel kritisch zijn de belastende arbeidsomstandigheden en het gebrek aan autonomie. Een grote groep van werknemers wordt immers met deze risicofactoren geconfronteerd.

Figuur 8: Onvoldoende leermogelijkheden en risico's in de arbeidssituatie (bouwsector)



Bron: Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004, SERV/STV-Innovatie & Arbeid

Leeswijzer: de figuur geeft de ernstgraad weer voor vier risicofactoren voor onvoldoende leermogelijkheden. Deze ernstgraad wordt door 2 elementen bepaald:

1. percentage van werknemers dat met een risicofactor te maken heeft. Zo zijn er meer werknemers met routinematig werk dan er werknemers zijn die onvoldoende ondersteund worden door de directe leiding.
2. impact van risicofactor. Zo ligt het risico op onvoldoende leermogelijkheden hoger bij routinematig werk dan bij onvoldoende autonomie.

1.8. Risicoprofiel voor problematische werk-privébalans in de bouwsector

Het probleem om werk en privé goed op elkaar af te stemmen wordt meestal in verband gebracht met lange, onregelmatige en/of afwijkende werktijden. Tabel 1 laat zien dat deze veronderstelling klopt. Bij overwerkers die hun uren niet kunnen recupereren komt 35,7% in de problemen terwijl dat percentage veel lager (5,5%) ligt bij werknemers die niet hoeven over te werken. Hetzelfde beeld zien we bij onvoorziene wijzigingen in de uurrooster: het percentage dat in de problemen komt stijgt van 7,5% naar 37,8% bij een overgang van regelmatig naar onregelmatig werk. Bij werknemers die (altijd, vaak, soms) 's nachts werken ligt het aandeel bijna drie keer zo hoog als bij degenen die nooit 's nachts werken.

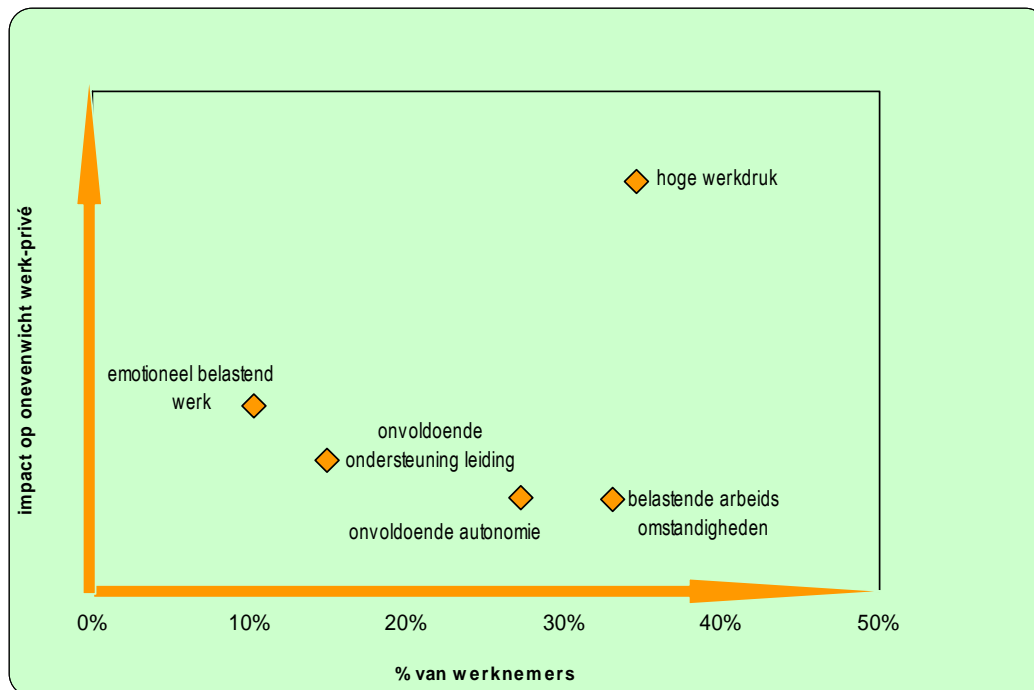
Tabel 1: Percentage werknemers voor wie de combinatie werk-privéproblemen stelt bij verschillende werktijdregeling (bouwsector)

	werk-privé-balans		
	niet problematisch	problematisch	
regelmatic overwerk zonder recuperatie	64,3	35,7	100
regelmatic overwerk met recuperatie	78,6	21,4	100
geen of soms overwerk	94,5	5,5	100
frequent onvoorziene uurroosterwijzigingen	62,2	37,8	100
geen/soms onvoorziene uurroosterwijzigingen	92,5	7,5	100
geen nachtwerk	89,4	10,6	100
nachtwerk (soms, vaak, altijd)	70,0	30,0	100

Bron: Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004, SERV/STV-Innovatie & Arbeid

Als we het werk inhoudelijk evalueren dan blijkt werkdruk de belangrijkste risicofactor voor een problematische werk-privébalans. Deze risicofactor komt niet alleen vaak voor, hij verhoogt ook aanzienlijk het risico op een onevenwicht in de werk-privébalans. In de sector zijn ook de belastende arbeidsomstandigheden en het gebrek aan autonomie beperkte risicofactoren voor een problematische werk-privébalans omwille van het groot aantal werknemers dat met deze risicofactoren geconfronteerd wordt.

Figuur 9: Problematische werk-privébalans en risico's in de arbeidssituatie (bouwsector)



Bron: Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004, SERV/STV-Innovatie & Arbeid

Leeswijzer: de figuur geeft de ernstgraad weer voor vijf risicofactoren voor problemen met de werk-privébalans. Deze ernstgraad wordt door 2 elementen bepaald:

1. percentage van werknemers dat met een risicofactor te maken heeft. Zo zijn er meer werknemers met onvoldoende autonomie dan er werknemers zijn die onvoldoende ondersteund worden door de directe leiding.
2. impact van risicofactor. Zo ligt het risico op een onevenwichtige werk-privébalans hoger bij een hoge werkdruk dan bij onvoldoende autonomie.

1.9. Besluit²

Werkbaar werk houdt in dat je door het werk gemotiveerd wordt en voldoende kansen krijgt om bij te leren. Het houdt ook in dat je er niet overspannen van wordt en dat er ruimte blijft voor het gezin, vrienden en hobby's. Bij iets meer dan de helft van de werknemers uit de bouwsector (51,1%) zit dat goed, ze hebben een werkbare of kwaliteitsvolle job. Iets minder dan de helft wordt geconfronteerd met werkstress, motivatieproblemen, een gebrek aan leerkansen of problemen om werk en privé op elkaar af te stemmen.

² In de informatiedossiers 'Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor, indicatoren voor de kwaliteit van de arbeid op de Vlaamse arbeidsmarkt 2004' en 'Wat maakt werk werkbaar? Onderzoek naar determinanten van werkbaar werk op basis van de nulmeting Vlaamse Werkbaarheidsmonitor 2004', vindt de lezer bijkomende informatie over de resultaten van de werkbaarheidsmonitor. De informatiedossiers zijn beschikbaar op de website: www.serv.be/werkbaarwerk



Bijna 1 op 3 kampt met problemen op het vlak van werkstress. Het is daarmee duidelijk het meest prangende probleem. Voor ongeveer 1 op 5 van de werknemers stelt er zich een probleem met motivatie en/of leermogelijkheden.

Niet alle werknemers worden in dezelfde mate met problemen geconfronteerd. Vooral de concrete arbeidssituatie waarin men terecht komt blijkt bepalend voor de werkbaarheid van de job. In dat verband zijn er een aantal elementen die goed bewaakt moeten worden, vooral: de werkdruk, de emotionele belasting, de afwisseling en inspraak in het werk, de ondersteuning van de medewerkers en de fysieke arbeidsomstandigheden. In de bouwsector worden de werknemers in hun arbeidssituatie vooral geconfronteerd met hoge werkdruk (34,6%), belastende arbeidsomstandigheden (33%) en onvoldoende autonomie (27,2%).

De werkdruk reduceren tot een aanvaardbaar niveau zal zich vooral vertalen in een verbetering van de werkstressproblematiek, het grootste knelpunt voor de sector, maar ook in een verbetering op het vlak van werk-privébalans. Meer autonomie zal vooral resulteren in betere resultaten op het vlak van leermogelijkheden. Aandacht voor de belastende arbeidsomstandigheden in de sector zal voor de vier werkbaarheidsaspecten resulteren in een beperkt gunstig effect.

2. Vele externe factoren beïnvloeden werkdruk in de bouw

Werkdruk hangt samen met een aantal factoren die typisch zijn voor de bouw. Volgende eisen spelen momenteel een belangrijke rol in de bouwwereld:

Grote invloed van de bouwheer

Opdrachtgevers hebben vooral individuele wensen. Elk bouwproject is doorgaans uniek. Bovendien heeft de bouwheer een belangrijke invloed op het bouwproces. Het komt voor dat de bouwheer of de architect tijdens het eigenlijke bouwen nog wijzigingen aanbrengt en dat het bouwproces reeds van start gaat terwijl niet alle bouwtekeningen beschikbaar zijn.

De mogelijkheden tot massaproductie en schaalvoordelen zijn eerder beperkt. Uitzondering hierop is de prefab-markt, maar doorgaans bouwt men in Vlaanderen traditioneel.

Strengere regelgeving

Er gelden strenge eisen naar milieu en veiligheid. De wetgeving op het aanstellen van een veiligheidscoördinator is hiervan een voorbeeld.

Tijdsdruk

Een groot deel van de beschikbare tijd voor de uitvoering een bouwproject wordt veelal opgebruikt in de projectontwikkelingsfase. Het eigenlijke bouwproces moet hierdoor in kortere tijd gebeuren. Dit heeft tot gevolg dat de afstemming van de verschillende stappen in het productieproces en de planning zeer nauwkeurig moet geschieden.

Hoge kwaliteitseisen

Opdrachtgevers gaan uit van een hoge kwaliteit van het bouwproject. Dit komt niet alleen tot uiting in de kwaliteitseisen, maar ook in de certificering van het bouwproces. Van bouwondernemingen wordt verwacht dat ze structureerde procedures ontwikkelen en deze in het kader van een ISO-certificaat ook daadwerkelijk na leven.

Flexibiliteit in kwantiteit en specialismen

Een bouwproject kenmerkt zich door grote capaciteitsschommelingen. Dikwijls begint een project met enkele medewerkers. Naarmate de bouw vordert, groeit hun aantal. Verder is er ook een flexibiliteit van de verschillende gespecialiseerde bouwvakkers (bv. bekisters - metselaars - schrijnwerkers enz.) en of gespecialiseerde (onder- of nevenaannemers).

Indien er in een bouwbedrijf op het zelfde moment verschillende projecten lopen dan is het noodzakelijk om tot een optimale bezetting te komen van de medewerkers. De planning hiervan is een uiterst complexe aangelegenheid.

Gegevensverstrekking

Het is meer en meer gebruikelijk dat de opdrachtgever tot op het laatste moment wil kunnen beslissen over het ontwerp. Hierdoor is de informatie, nodig voor een effectieve uitvoering van de activiteiten, pas tijdens het bouwproces beschikbaar. Dit betekent dat de werkvoorbereiding en de planning pas op het allerlaatste moment gemaakt kunnen worden. Dit kan tot gevolg hebben dat er plotseling een grote hoeveelheid gegevens ter beschikking komt, zodat in korte tijd veel informatie verwerkt moet worden om tijdig met de uitvoering te kunnen beginnen.

Arbeid

In de huidige krappe arbeidsmarkt is het vinden van goed geschoold en gemotiveerd personeel een moeilijke opgave. Daarbij speelt het imago van de bouw sector (mede) een rol.

Bouwprojecten zullen altijd wel gepaard gaan met werkdruk en daaraan gekoppeld een zekere werkstress. Er bestaat geen wondermiddelen opdat van de ene dag op de andere werkdruk als sneeuw voor de zon zou verdwijnen. Wel kunnen (kleine) organisatorische veranderingen soelaas bieden.



Hoofdstuk 2

Risico's bij een te versplinterde taakverdeling op de werf

1. Het risico op afstemmingsverliezen tijdens de bouwfases

De organisatie van een bouwproject is een complex proces.

Bouwprojecten bestaan uit vele (deel)activiteiten die een onderlinge samenhang vertonen. Blijkt de duurtijd of de complexiteit van één zo'n activiteit verkeerd te zijn beoordeeld, dan kan dit een weerslag hebben op het gehele project onder de vorm van tijd- of geldverlies. Een gedegen kennis van het verloop van het project is dus geboden.

Een goede planning zou in principe rekening moeten houden met onvoorziene omstandigheden. Daarvoor bestaan er ondermeer softwareprogramma's waarbij de activiteitsduur van bepaalde deelprocessen wordt geschat. Niet elk bouwbedrijf gebruikt dergelijke software en omwille van de complexiteit beperkt men zich meestal tot een globale planning. Planningsproblemen ontstaan omdat er niet, te laat of verkeerd gepland is. In heel wat complexe bouwprojecten is er vaak een tegenstelling tussen een grove planning en de verwachting dat er toch just-in-time geleverd wordt (bv. aanvoer van beton, levering vloerplaten,...). Dit geeft een onoverbrugbare spanning, zeker als die planning dan nog steeds verandert en die veranderingen zelf niet afgestemd worden. Daar komt nog bij dat het uitlopen van activiteiten ten opzichte van de planning, binnen het project opgevangen moet worden omdat de uiteindelijke opleverdatum gehandhaafd wordt. Het gevolg hiervan is dat er steeds maar minder tijd overblijft voor de werkzaamheden aan het einde van het traject. De uitvoeringstermijn wordt als het ware in elkaar gedrukt.

Het behoort evenwel aan de hoofdaannemer om een realistische timing voorop te stellen en deze permanent te coördineren.

Getuigenis 1: Hoe later in de productieketen, hoe minder tijd

Wij zitten meestal in de laatste fase van een bouwproject, vertelt de zaakvoerder van het interieurbouwbedrijf H, "dit betekent meestal dat de meeste problemen van een bouwproject worden afgewimpeld op een afwerkingsbedrijf zoals het onze. Zowel op technisch vlak als naar de planning toe worden we steeds met de problemen van de anderen geconfronteerd. Men verwacht van ons dat eenmaal het gebouw winddicht is, we het binnenschrijnwerk onmiddellijk kunnen leveren. Maar wij kunnen pas een order in productie brengen als we de exacte maten hebben kunnen opnemen. Dit kan pas als alle voorgaande fasen volledig afgewerkt zijn. Na deze opmeting kunnen we ten vroegste op 3 weken het order op de bouwwerf gaan plaatsen, maar de ervaring leert dat dit meestal pas na een 6-tal weken is. Dit bepaalt al voor een stuk onze werkdruk."

De verschillende gespecialiseerde vakdisciplines (metselaars, ijzervlechers, bekisters, timmermannen,...) zijn van elkaar afhankelijk en moeten op elkaar worden afgestemd. Elke vertraging als gevolg van een niet nakomen van gemaakte afspraken van één der onderaannemers, heeft een weerslag op de andere onderaannemers en kan het bouwproces vertragen. Logistieke problemen voor de aanvoer van bouwmaterialen en personeel verhogen de kwetsbaarheid. Hoe meer aannemers en specialiteiten er betrokken zijn bij een bouwproces, hoe meer er moet gepland worden, hoe groter de kansen op verstoringen in de planning, met als gevolg vertragingen, piekbelasting, werkdruk en afstemverliezen. Afstemmingsproblemen (bv. wachttijden) samen met strikte deadlines houden een risico op werkdruk in.

Sommige bedrijven hebben deze verschillende specialiteiten in huis, maar veelal zijn deze deelactiviteiten georganiseerd binnen zelfstandige ondernemingen die opereren als onderaannemers. Hier is het risico op afstemmingsverliezen groot.

Mogelijke oorzaken van deze storingen en onvoorspelbare situaties kunnen zijn:

- Het niet nakomen van afspraken.
- (Slechte) communicatie.
- Het wachten op elkaar door het verschil in tempo van de verschillende specialisten.
- Wachten op het materieel (bv. een kraan,..) of het ontbreken van materiaal.
- Wisselende prioriteiten tussen de verschillende bouwprojecten waardoor bouwvakkers “plotseling” naar een ander werk moeten.
- Het ontbreken van informatie.
- Los daarvan zijn er nog de wisselende weersomstandigheden die voor verstoringen zorgen en de afstemming tussen de verschillende disciplines in de war kunnen sturen.

Om de rendementsverliezen zo klein mogelijk te houden moet men continu ingrijpen in het proces, wat een hoge mate van coördinatie in de organisatie vereist. Traditioneel is deze coördinatie een taak van de projectleider en/of de werfleider en eventueel de ondersteunende functies (de werfbediende of “de pointeur”) in de werfkeet. Door de vele “kleine brandjes die moeten geblust worden” kan dit aanleiding geven tot overbelasting bij de werfleiding.

2. Taaksplitsing op de bouwplaats

Als men een aantal processtappen samenvoegt, moet er in principe minder worden afgestemd. Een voorbeeld maakt dit duidelijk. Heeft een bouwbedrijf eigen bekisters (timmerlieden), ijzervlechers, storters en metselaars in dienst dan zouden er in principe minder afstemmingsproblemen moeten optreden.

Doet men daarentegen voor elk van deze subdisciplines beroep op gespecialiseerde onderaannemers dan moet men meer afstemmen, met alle risico's van dien. De aanwezigheid

van verschillende disciplines in eenzelfde bedrijf heeft echter een prijs: er moet steeds voldoende werk voorhanden zijn voor deze verschillende disciplines. Dit betekent dat het bouwbedrijf steeds projecten moet zoeken waar deze specifieke specialiteiten nodig zijn, zoniet leidt dit tot de inefficiënte inzet van personeel.

Voor zeer gespecialiseerde disciplines (loodgieters, stukadoors,...) gaan sommige aannemers partnerships aan met onderaannemers. Dit zijn dan onderaannemers waarmee men geregeld samenwerkt en waarop men steeds kan rekenen. Het grote voordeel hiervan is als er een probleem in de planning optreedt en de uitvoeringstermijnen krap zijn men eventueel aan die onderaannemer kan vragen om in te springen.

Casus 1: Verschillende specialisaties in het eigen bedrijf met ruime polyvalentie

Bouwbedrijf Ha. is een algemene aannemer van ruwbouwwerken. Naast het metselwerk doet men ook het daktimmerwerk, de dakbedekking en de pleisterwerken. Zowat 60 à 70% van het budget dat wordt besteed aan het bouwproject kan het bedrijf in eigen beheer uitvoeren.

Het werk is georganiseerd binnen een metselaarsploeg, een schrijnwerkersploeg en een stukadoorsploeg. Als het te druk wordt kan er tussen die ploegen nogal wat geschoven worden. Indien nodig kan één van de metsers worden ingeschakeld binnen de stukadoorsploeg, maar anderzijds kunnen de stukadoors ook metselen. En een andere metsers kan ook worden ingezet als tegelzetter.

Door deze aanpak zijn er al een stuk minder afstemmingsproblemen.

3. Het risico van inefficiëntie

Een verregaande deling van het werkproces en de strikte scheiding tussen denken en doen leidt tot relatief simpel werk waarbij geoefendheid (routineopbouw) een belangrijke plaats inneemt. Het werk kenmerkt zich als volgt:

- Eentonig, met terugkerende lichamelijke handelingen waarbij weinig creativiteit wordt gevraagd.
- Weinig invloed van medewerkers op werktempo, werkwijze.
- Werkdruk die niet in balans is met de mogelijkheden om werkdruk te regelen.
- Weinig uitdagingen, leermogelijkheden en verdere ontwikkeling voor medewerkers.
- Weinig informatie en overlegmogelijkheden.

Deze traditionele manier van organiseren schaadt de betrokkenheid van medewerkers. Dit komt tot uiting in zogenaamde 'aangeleerde hulpeloosheid': "ik doe enkel wat mijn baas zegt, als de baas niet zorgt voor spijkers, dan kan ik niet werken en rook dan maar even een sigaretje".

Op hun beurt ontwikkelen en bevestigen deze kenmerken ook een negatief mensbeeld.

Het motto dat opsplitsen van het werk in vele kleine deeltaken waarvan elke bouwvakker een klein deeltje moet uitvoeren gelijk staat met meer efficiëntie is lang niet vanzelfsprekend.



Onderstaand voorbeeld uit de wegebouw toont aan dat het om efficiëntiereden verantwoord kan zijn een stap terug te zetten op het gebied van specialisatie.

Casus 2: Polyvalentie: efficiënter dan gedacht

Wegbouwbedrijf B sleutelt volop aan zijn arbeidsorganisatie.

Vroeger waren er op een grote werf ploegen van 5 à 7 arbeiders aanwezig die gespecialiseerd zijn in een bepaalde deeltaak: grondwerken, het leggen van riolering, het aanbrengen van beton, asfalt enz. Elke ploeg werd geleid door een ploegbaas. Sommige ploegen muteerden over de verschillende werven. Dit was vooral het geval voor de erg gespecialiseerde asfalt- en betonploegen.

Op kleine werven wordt veel verantwoordelijkheid gedelegeerd naar de ploegbaas, die over een grote autonomie beschikt. Op een kleine werf zet men vooral polyvalente ploegen in met ervaren arbeiders en die van wanten weten. Wel zal voor bepaalde deeltaken een specialist gedurende een korte periode assistentie verlenen (bijvoorbeeld een asfalteerder).

Gespecialiseerde ploegen die van werf tot werf gaan, blijken uiteindelijk aan efficiëntie in te boeten. Veel tijd gaat immers verloren door het onderkennen van de specifieke problemen eigen aan een werf. Hoewel deze ploegen erg efficiënt zijn, kan het niet onderkennen van de werfspecifieke problemen resulteren in fouten. Daarom evolueert men geleidelijk naar polyvalente ploegen die zowel een grote als een kleine werf volledig kunnen opvolgen.

4. De zelfstandige ploeg als oplossing?

Een kwalitatief goede arbeid kenmerkt zich door voldoende autonomie, complexiteit en ontplooiingsmogelijkheden, redelijke arbeidsvoorwaarden en behoorlijke arbeidsomstandigheden.

Een goede kwaliteit van de arbeid kan aan het bouwbedrijf een economische meerwaarde opleveren. Het verloop en verzuim van werknemers kan verminderen en hun betrokkenheid en motivatie verhogen, waardoor de werknemers productiever zijn.

Een belangrijk kenmerk van een goede kwaliteit van de arbeid is dat de risico's op stress zo veel mogelijk moeten worden vermeden.

Bij stress denkt men dikwijls aan 'teveel werk voor te weinig personeel'. Dit is een belangrijke factor, maar dat is niet de enig redenen waarom werknemers gestresseerd geraken. Door taken te versnipperen over verschillende werknemers en afdelingen en door een mank lopende communicatie kunnen allerlei misverstanden ontstaan. Een eenvoudige storing kan de planning grondig overhoop gooien. Dit kan aanleiding geven tot piekbelastingen met tal problemen zoals steeds maar brandjes moeten blussen, met tijdverlies tot gevolg en deadlines die in het gedrang komen. Dit zijn situaties die herkenbaar zijn in menig bouwbedrijf.

Een ander kenmerk van een kwaliteitsvolle arbeid is dat een functie leer- en ontplooiingsmogelijkheden moet bieden.

Algemeen gaat men er van uit dat werk met veel afwisseling, met regelmatige nieuwe uitdagingen voor de werknemer veel mogelijkheden biedt om bij te leren. Als een werknemer ook nog over voldoende mogelijkheden beschikt om zelf zijn werk te regelen, dan kan naargelang de problemen die hij moet oplossen, hij zelf een werkstrategie ontwikkelen, verbeteren of veranderen. Als een bouwvakker zich uitsluitend tot het uitvoerende werk moet beperken en verder geen problemen kan of mag oplossen dan leert hij op de duur niets meer.

Volledigheid van de functie

Algemeen gaat men ervan uit dat hoe “vollediger” de functie, hoe meer kwaliteitsvol de arbeid is.

Met “volledigheid van de functie” bedoelt men of de functie een logisch samenhangend geheel van voorbereidende, ondersteunende en uitvoerende taken vormt.

De voorbereidende taken zijn taken die nodig zijn voordat met het eigenlijke werk kan gestart worden: het bouwplan lezen, het opstellen van het werkplan, de taakverdeling,.... De uitvoerende taken zijn de kerntaken van de functie of het eigenlijke werk: bv. metselen, stukadoors,.... De ondersteunende taken zijn taken die moeten gebeuren zodat het werk vlot kan uitgevoerd worden. Het gaat om onderhoud, kwaliteitscontrole, kwalificaties onderhouden, inwerken van nieuwe collega's enz.

Is de functie volledig, dan is er een afwisseling van geestelijke en lichamelijke afwisseling.

Autonomie: kan men zelf het tempo, de methode en/of de volgorde regelen?

Dikwijls treden er bij het uitoefenen van een taak problemen op: de werkopdrachten kunnen onduidelijk zijn of niet op tijd gekregen, de gereedschappen en het materiaal kunnen van een minderwaardige kwaliteit zijn, het eigenlijke werk is te eenzijdig en/of te belastend, de omgeving laat niet toe contact te hebben met collega's (geïsoleerd werken, lawaai,...).

Zolang de werknemer de mogelijkheid heeft om deze mogelijke storingsbronnen op te lossen hoeft dit nog geen probleem te zijn. Met andere woorden gezegd: de werknemers moeten over voldoende *regelmogelijkheden* beschikken om de methode, de volgorde en het tempo van werken te kunnen beïnvloeden. Voldoende autonomie betekent dat de *werkwijze* en de *werkvolgorde* niet volledig door strakke voorschriften of door opdrachten van anderen bepaald worden maar dat de werknemer zelf problemen kan oplossen door een andere werkwijze te kiezen.

Voldoende autonomie betekent eveneens dat de werknemer het *tempo* van het werk kan variëren en aanpassen aan de wisselende omstandigheden. Het werk mag dus niet volledig door planningsnormen of machines bepaald worden. Dit is al een belangrijke voorwaarde om stress te voorkomen.

Tegelijkertijd is autonomie een belangrijke voorwaarde om nieuwe dingen te leren. Als de werkwijze gedetailleerd is voorgeschreven, leert men niet veel. Als de werknemer zelf oplossingen kan zoeken door een andere werkwijze te volgen dan leert men bij.



De functie moet voldoende mogelijkheden tot contact en samenwerking bevatten

Als werknemers in staat zijn om gezamenlijk problemen op te lossen, als ze kunnen samenwerken, als ze indien nodig elkaar kunnen vervangen, dan kan dit het risico op geestelijke belasting verminderen en ook de kans op stress.

Sociaal contact kan ook de leermogelijkheden bevorderen: werknemers verlichten niet alleen elkaars taken, maar geven ervaring aan elkaar door waardoor ze tevens van elkaar kunnen leren.

De functie moet voldoende organiserende taken bevatten

Organiserende taken maken het voor de werknemer mogelijk problemen die tijdens het werk ontstaan, zelf op te lossen door te overleggen met collega's. Dat kan via het werkoverleg waar problemen worden besproken die niet individueel opgelost kunnen worden. Bovendien is werkoverleg eveneens een ideaal middel om informatie uit te wisselen. Door problemen op te lossen via overleg kan overbelasting voorkomen worden. Organiserende taken bieden tevens leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. Ze bieden de mogelijkheid om organisatorische kwalificaties te ontwikkelen. Mede hierdoor verhoogt de betrokkenheid bij het werk.

De functie moet afwisseling garanderen tussen meer en minder gecompliceerde taken

De functie moet de mogelijkheid bieden om eenvoudige taken af te wisselen met complexe taken. Een werk waarbij voortdurend moet worden nagedacht, voortdurend aandacht vereist is, er veel informatie tezelfdertijd moet worden verwerkt,... kan aanleiding geven tot psychische overbelasting. Als een werk daarentegen enkel uit eenvoudige taken bestaat die na een korte inwerkperiode volledig routinematig kan worden uitgevoerd worden, dan is er eveneens een risico op demotivatie en stress. Bij routinematig werk zijn de leermogelijkheden ook beperkt. Beter is het dat er een afwisseling is tussen complexe en eenvoudige taken.

Afwisseling in het werk kan door taakverbreding gerealiseerd worden. Multifunctioneel werken binnen een zelfstandige ploeg kan hier een oplossing bieden.

De medaille heeft echter wel een keerzijde: taakverbreding kan leiden tot een grotere werkbelasting als werknemers "overal inzetbaar worden".

Informatievoorziening: er moet voldoende informatie verstrekt worden

Of men werk goed kan uitvoeren hangt vaak af van de kwaliteit van de informatie. Informatie over het uit te voeren werk dient op tijd beschikbaar, volledig en betrouwbaar zijn. Deze informatie kan gaan over wat, wanneer of hoe men iets moet doen.

Verder is ook een snelle feedback van de resultaten van het eigen werk gewenst. Zonder deze terugkoppeling over de eigen prestaties kan men niet leren.

Concreet betekent dit dat aan de bouwvakkers informatie wordt verstrekt over de aard van het project, de planning, de bouwtekeningen, veiligheidsvoorschriften, milieuzorg....



De functie moet voldoende niet-kortcyclische taken bevatten

Korte en zich snel herhalende taken moeten zoveel mogelijk vermeden worden. Kortcyclisch kent een aantal nadelen, tenminste al het langere tijd wordt uitgevoerd. Een van de nadelen is dat het werk niet bijdraagt tot de aan de vakbekwaamheid en geen leermogelijkheden biedt. Na een korte inwerkperiode kan men het werk automatisch of blindelings verrichten. Hieruit volgt een tweede nadeel: psychische onderbelasting. Men hoeft niet na te denken tijdens de uitvoering. Door het ontbreken van regelmogelijkheden is er een verhoogde kans op stress. Een ander nadeel zijn de fysieke klachten die kunnen optreden als gevolg van een te lange eenzijdige belasting van het lichaam.

Zelfstandige teams

In divers onderzoek direct na de Tweede Wereldoorlog werd het belang ontdekt van zelfstandigheid en variatie in het werk. Als dit ontbreekt geraken werknemers vervreemd en gedemotiveerd. Als het werk werd opgedeeld in kleine deeltaken ontstaan er functies met een geringe taakhoud. Deze arbeidsdeling kan wel de efficiency bevorderen en maakt het mogelijk dat ongeschoolde arbeidskrachten snel een functie konden leren. Keerzijde van de medaille was wel dat er vervreemding optrad. De betrokken werknemer maakte geen product meer, maar deed een herhalende routinehandeling. Het denken werd door anderen gedaan.

Volledigheid van een functie kan in zekere mate worden gecreëerd binnen zelfsturende teams. Een zelfsturende team is een *“een relatief vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan de interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortduren een beroep te doen op de leiding of op ondersteunende diensten”*.³ Bij zelfsturende teams wordt getracht zowel de kwaliteit van de arbeid als de kwaliteit van de organisatie te verbeteren.

Het achterliggende idee is de organisatie minder complex te maken. Het productieproces moet zo weinig mogelijk opgedeeld worden in deelprocessen.

Werk dat in de loop der jaren naar de werfleider is overgeheveld, keert voor een deel terug bij de ploeg. Doordat werfleiders ontlast worden van taken die anderen ook kunnen, vermindert hun werkdruk en kunnen zij zich meer richten op hun kerntaken. De werfleider wordt meer projectvoorbereider en projectbegeleider.

³ Van Amelsvoort Pierre e.a. 2003 p. 9



Het is belangrijk dat bouwvakkers goed op elkaar ingespeeld raken. Als de werfleider weet dat de ploeg met wie hij al zo vaak heeft samengewerkt, echte vakmannen zijn die hoeft hij ze minder te controleren. Als de bouwvakkers goed op elkaar zijn ingewerkt, ontstaan minder afstemverliezen.

Medewerkers bouwen sneller samenwerkingsroutine op als ze vaker met elkaar te maken hebben tijdens hun werk.

Belangrijk is echter dat de nieuwelingen goed over de verschillende ploegen worden verdeeld zodat ze eveneens ervaring opdoen en ingewerkt geraken binnen een ploeg. Zo wordt voorkomen dat werfleiders om de beste vaklieden gaan 'vechten'.

De invoering van bouwploegen met meer taken en bevoegdheden heeft eveneens gevolgen voor de werkzaamheden die traditioneel geconcentreerd zijn bij het kantoor. Het is belangrijk dat leden van de zelfstandige bouwploeg betrokken worden bij het voorbereidings- en voortgangstraject. Dit zijn taken die traditioneel bij medewerkers binnen het kantoor en/of bij de conducteur liggen.

Informatietechnologie kan hier een belangrijke ondersteunende rol spelen. Verstoringen in de vooruitgang van een projectfase kunnen met behulp van informatica onmiddellijk in de planning worden ingebracht. Planningsactiviteiten kunnen zodoende op een lager niveau binnen de organisatie worden gelegd.

Op bedrijfseconomisch vlak kan teamwerk scoren. Een bredere inzetbaarheid van medewerkers verkleint het aantal schakels in een bouwproces. Doordat medewerkers binnen de grenzen van het werkpakket van hun groep op verschillende opeenvolgende fasen van het bouwproject inzetbaar zijn, hoeft er minder gegevensoverdracht plaats te vinden. De kans op storingen en afwijkingen in de planning is kleiner, er zijn minder afstemmingsproblemen en snellere doorlooptijden. Verder zullen storingen en wijzigingen binnen de ploeg moeten worden opgevangen. Dit stelt de nodige eisen aan de flexibiliteit van de ploeg. Als de ploegen meer taken op zich nemen, betekent dit ook een toenemende behoefte aan training en opleiding.

Uiteraard kan het vergroten van de lokale regelcapaciteit slechts binnen bepaalde grenzen: door veel belang te hechten aan "regelen" bestaat er het gevaar van tevéél te moeten regelen. Het is goed om een aantal zaken in het werk te mogen indelen, regelen of oplossen, maar een teveel aan eigen verantwoordelijkheid kan op zijn beurt weer een oorzaak van stress zijn!

Casus 3: Zelfstandige ploeg met ruime autonomie

Bouwbedrijf D doet hoofdzakelijk renovatieprojecten. Bij dit type van projecten moet men kunnen beschikken over bouwvakkers die van alle markten thuis zijn en bovendien nog creatief zijn. De bouwvakkers moeten bepaalde delen van een gebouw afbreken en daarna opnieuw metselen. Dit betekent veel passen, meten en overleggen met de collega's. Ze moeten ook in staat zijn een vloer uit te breken en opnieuw te betegelen. Het bedrijf heeft ook nog een stukadoor in dienst die kleine muoppervlakten kan bepleisteren.

Deze polyvalentie heeft ook een prijs. Bouwvakkers kunnen niet die hoge snelheden halen die men in de traditionele woningbouw terug vindt.

De meeste bouwvakkers doen dit werk zeer graag omdat er in de uitvoering veel variatie zit. Dagelijks valt er iets anders te beleven. Maar anderzijds speelde het bedrijf al veel metselaars kwijt die liever continu metsen -"meters doen"- en minder graag problemen oplossen.

De polyvalente ploeg bestaat uit 1 ploegbaas en 3 bouwvakkers. Voor hun vervoer naar de werf beschikken ze over een lichte vrachtwagen. Hiermee nemen ze ook hun materiaal mee en vermijden ze dat ze op de werf moeten wachten op het bouw materiaal. Vertragingen door materiaaltekort worden hierdoor vermeden.

Bij Bouwbedrijf D scoren ze met hun aanpak op 2 vlakken: de bouwvakkers moeten niet enkel verschillende specialiteiten kunnen uitvoeren maar ook problemen op de werf zelf kunnen oplossen. Hierdoor hebben ze nogal wat leermogelijkheden. Een bijkomend voordeel is dat de planning iets gesmeerder loopt. Aangezien de bouwvakkers polyvalent zijn, loopt men geen vertragingen op door het wachten op gespecialiseerde onderaannemers. Het nodeloos wachten op materiaal wordt ook zoveel mogelijk vermeden.

Casus 4: Autonomie in het schrijnwerkersatelier

Bedrijf H maakt interieurs voor kantoren, winkels, badkamers en keukens voor particulieren enz. Het bedrijf heeft momenteel 10 arbeiders in dienst en 1 bediende die de CNC-sturingen programmeert. Zes arbeiders werken in het atelier, de 4 anderen monteren op de bouwplaats. Oorspronkelijk was er een strikte arbeidsdeling op de verschillende machines: elke arbeider werkte uitsluitend aan 1 machine. Hierdoor ontstonden er tussenvoorraden en terwijl op de ene machine er een piekbelasting optrad, was er geen werk voorhanden voor de andere machine. Als er een arbeider afwezig was konden zijn collega's moeilijk het werk overnemen op zijn machine. Hierdoor konden ze de deadlines dikwijls slechts ternauwernood halen. Dit zorgde voor stress en spanningen in het atelier.

De bedrijfsleiding zag in dat deze situatie niet langer houdbaar was. Daarom werd het werk zodanig georganiseerd dat alle arbeiders alle machines konden bedienen. De ganse ploeg werkt nu een order volledig autonoom af. Wie, wat wanneer doet regelen ze onder elkaar, zonder tussenkomst van de leiding. Ze voelen zich nu meer betrokken bij het werk en er is een grotere autonomie. De planning loopt veel beter en er zijn minder afstemverliezen. Omdat er nu minder fouten gebeuren omwille van communicatiestoornissen zijn er ook minder herstellkosten.

Voor deze reorganisatie werd er speciaal een bediende aangeworven die de CNC-machine op voorhand programmeert. In de vroegere situatie moest de zaakvoerder én de CNC-programma's uitschrijven én de werkopdrachten aan de arbeiders verstrekken én het atelier coördineren én de installatie op de werven controleren én de contacten met de klanten verzorgen.

Niet alleen is door deze reorganisatie de werkdruk bij alle partijen afgenomen en de werksfeer veel verbeterd, ook is men er in geslaagd om meer omzet te halen.



Hoofdstuk 3

Belang van de communicatie en overleg tussen alle betrokken bouwactoren

1. Communicatie tussen commerciële en technische diensten

In het traditionele bouwproces komt de aannemer via aanbesteding aan werk. De bouwheer kiest meestal die aannemer die aan de laagste prijs heeft ingeschreven. Ook de uitvoeringstermijn speelt een steeds belangrijker rol in het toekennen van het project. De aannemer die de laagste prijs kan combineren met de kortste uitvoeringstermijn haalt meestal het order binnen.

Het bepalen van de aannemingsom wordt uitgevoerd door de calculator. Calculators hebben dus een grote commerciële verantwoordelijkheid binnen het bedrijf. Zij zorgen er o.a. voor dat het bedrijf aan opdrachten geraakt.

De feitelijke uitvoering van een project wordt in een (groter) bouwbedrijf overgedragen aan de technische dienst. Hieronder staan meerdere projectleiders die één of meerdere projecten coördineren. Bij complexe projecten is het in de meeste bedrijven gebruikelijk dat de projectleiding continu op de bouwplaats aanwezig blijft.

De projectleider is zowat de spil in het bouwgebeuren. Hij/zij speelt een centrale rol in de tijds-, capaciteits- en resourcesplanning. Hij/zij is verantwoordelijk voor de aankoop van het materiaal en materieel, de personeelsinzet, het opzoeken van en de coördinatie van de inzet van gespecialiseerde onderaannemers enz. De projectleiding is de verbindingspersoon tussen de opdrachtgever en de verschillende uitvoerende partijen. De dagdagelijkse leiding wordt overgelaten aan de werfleider of conducteur. Hij coördineert de verschillende bouw ploegen. Onder hem staan de ploegbazen.

In heel wat bedrijven betreft men de projectleider in principe niet bij de kostprijscalculatie. De projectleider is meestal nog met een ander project bezig zodat hij onmogelijk tijd kan vrijmaken voor de kostprijscalculatie van een nieuw project. Slechts als het project aan het bedrijf is gegund zal men een projectleider aanduiden.

Op dat moment vindt er een overdrachtsvergadering plaats. Hier zitten de projectleider, de werfleider samen met de calculator, de technisch directeur en eventueel ook de werkvoorbereiding.

Op deze vergadering krijgt de projectleider inzage in het project en de vooropgestelde deadlines die de commerciële dienst heeft vooropgesteld.

Indien de planning weinig realistisch is of de kostprijscalculatie fout zit dan is de manoeuvreerruimte van de projectleiding erg krap.

In tal van bouwbedrijven beseft men dat deze arbeidsdeling niet optimaal is en dat de communicatiekloof tussen commerciële en technische diensten in een bouwbedrijf soms voor problemen zal zorgen. De calculator bekijkt het project in functie van een prijs offerte en niet in functie van de uitvoeringsmethode en de planning. Meestal calculeert men een kostprijs volgens de vooropgestelde tijdsnormen en eventueel houdt men ook rekening met de opgedane ervaringen uit andere projecten (nacalculatie). Commerciële managers zullen de uitvoeringstermijnen met de klant afspreken.

Er zijn echter bedrijven die het over een andere boeg gooien en de projectleider reeds vrij vroeg inschakelen in het calculatieteam.

Hierdoor kan hij/zij snel de aannemingsprijs beoordelen en een kritische blik werpen op de begroting, de planning, de algemene bouwplaatskosten, de logistiek, de teambezetting, de keuze van de onderaannemers.

Sommige bouwbedrijven stellen zelf een "projectteam" samen waarin calculator, projectleider én een werkvoorbereider de aanbesteding van het project opvolgen en voorbereiden.

Casus 5: Projectteams dichten de communicatiekloof

Bij het bouwbedrijf VR voeren ze vooral projecten uit voor vaste klanten.

Van bij de calculatie van een prijs offerte stelt men een projectteam samen. Dit bestaat uit de projectleider, die later het project zal uitvoeren, de calculator die het project voorbereidt en de aankoper.

Belangrijk is dat van bij de aanbesteding reeds een projectleider zal worden aangeduid die betrokken wordt bij de prijs offerte. Hij wordt aangeduid in functie van de klant, de architect, de speciale technieken en de combineerbaarheid van het nieuwe project met nog af te werken projecten. In de mate van het mogelijke zal hij bepaalde uitvoeringsmethoden vooropstellen en de calculator alle informatie verstrekken in verband met deadlines, planning,.

De aankoper concentreert zich op het bepalen van de prijs van de verschillende onderdelen.

Als het project is gegund voegt men aan dit projectteam een werfleider/conducteur en een meestergast toe.

De calculator blijft bij het project betrokken om het voorbereidend werk verder uit te voeren: uitwerking van de planning, detailstudies,... Ook zal hij een uitvoeringsbegroting opmaken, die verschilt van de calculatiebegroting. De bedoeling is alternatieve uitvoeringsmethoden te vinden die de prijs drukken. Eenmaal de bestellingen uitgevoerd vermindert zijn inbreng in het project. Deze taken worden dan verder behartigd door de conducteur of werfleider. In principe begint de calculator dan met de calculatie van een nieuw project.

Casus 6: Permanente communicatie tussen calculator en technische dienst.

In bedrijf I was er tot voor kort een duidelijke scheiding tussen commerciële diensten en technische uitvoering van een project. Het bedrijf is zich bewust van de moeilijkheden die hierdoor kunnen ontstaan en wenst de communicatie te verbeteren tussen beide diensten: "Een calculator moet de werf inderdaad verkopen, maar is zich dikwijls niet bewust van de moeilijkheidsgraad van de werf en de extrakosten die hieruit voortvloeien. Dit betekent dat er constant een communicatie moet zijn", vertelt een bedrijfsleider.

Aan het dichteren van de communicatiekloof tussen commerciële en technische diensten wordt gewerkt. “Belangrijk is dat commerciële en technische dienst naar elkaar willen luisteren”, voegt hij er aan toe.

Om de 14 dagen is er een directievergadering met afgevaardigde bestuurder, verantwoordelijken van de financiële dienst, de commerciële dienst en technische dienst. Hier bespreekt men hoofdzakelijk de toekomstige projecten, en de rendabiliteit van de uitgevoerde projecten.

Verder bestaat er tussen de hoofdcalculator en de technisch directeur een permanente communicatie en overleg. “De technisch directeur is er zich van bewust dat een calculator hoofdzakelijk commercieel werkt en projecten moet binnenhalen, maar anderzijds mag hij de realiteit niet uit het oog verliezen”.

Problemen met deadlines tracht men op te lossen door varianten in de bouwmethode te bedenken. “Men heeft prijs gemaakt voor één specifieke uitvoeringsmethode, maar er kan bijvoorbeeld aan prefab worden gedacht. Dit is meestal wel duurder in aankoop, maar veel sneller in de constructie zelf. Wat men verliest aan iets duurdere materialen, wint men door een besparing in arbeidskosten en tijdswinst. Dit is een afweging die men steeds moet maken. Ook kan men hierdoor de deadlines halen”.

2. Communicatie tussen de werven

Bouwbedrijven voeren dikwijls meerdere werven tegelijkertijd uit. Dit betekent dat de inzet van materiaal en materieel moet gecoördineerd worden. Nog niet zo lang geleden gold in sommige bedrijven uit de sector dat “vergaderen geld kost”. Toch zijn er in heel wat bouwbedrijven inmiddels wekelijkse coördinatievergaderingen waar de projectleiders en de conducteurs de vooruitgang van de verschillende projecten bespreken en verschillende werven op elkaar afstemmen.

Casus 7: Communicatie en een verbetering van de planning en de logistiek

Bij bouwbedrijf Ho besteden ze ook veel aandacht aan kwaliteitszorg. Een van de elementen van dat kwaliteitssysteem is dat er een voorbereidende bespreking plaatsvindt met de architect en de bouwheer over de te gebruiken materialen, de vooropgestelde onderaannemers, enz... Nadien zijn de diverse onderaannemers ook aanwezig op de verschillende werfvergaderingen. De bedoeling is dat alle partijen op dezelfde golflengte zitten en dat ze met elkaar spreken vooraleer het werk wordt uitgevoerd. “Een van de doelstellingen van ISO is dat alles meteen goed is. Dit veronderstelt dat het project grondig wordt voorbereid. Dikwijls is er immers een kloof tussen wat de architect op papier zet en de uiteindelijke uitvoering. Ondanks alle plannen en lastenboeken komt men toch dikwijls voor verrassingen te staan. Dergelijke communicatiestoornissen moeten zoveel mogelijk worden vermeden”.

In tegenstelling tot vroeger, betreft men de werfleider sinds de invoering van het ISO-systeem wel bij de prijsofferte en de aanbesteding. De werfleider heeft dus de mogelijkheid de lastenboeken en plannen in te kijken, geeft zich rekenschap van de hoeveelheden materiaal en kan zich ongeveer een idee vormen over het concreet verloop van de werf.

Door een verbetering van de planning en communicatiekanalen behoort het kunst- en vliegwerk van weleer tot het verleden. Hectische toestanden in de logistiek zijn zo goed als verdwenen: een werf die plots zonder materiaal valt, komt nog zelden voor. Vroeger had het bedrijf 3 vrachtwagens nodig om dit soort mankementen op te vangen. Elke conducteur kon te pas en te onpas een vrachtwagen opvragen, zonder enige voorafgaande planning. Na de invoering van het kwaliteitszorgsysteem moet het gebruik van de vrachtwagen aangevraagd worden via de kwaliteitsmanager, wat in het begin voor de werfleiders moeilijk lag.

Elke vrijdagnamiddag houdt men een coördinatievergadering waar alle conducteurs geacht worden aanwezig te zijn. Deze coördinatievergadering vormt uiteindelijk de sleutel voor het kwaliteitssysteem. Hier wordt o.a. de inzet van logistieke middelen voor de komende week gepland. Het resultaat is dat de verschillende werfleiders met elkaars werf rekening houden en de inzet van materiaal en personeel op elkaar afstemmen.

Casus 8: Planning en coördinatie overgeheveld naar de ploegbazen

Oorspronkelijk coördineerde de zaakvoerder van Bouwbedrijf Ha alle bouwerven zelf en gaf hij weinig inspraak aan de ploegbazen. Helaas bleek dit de planning niet ten goede te komen. De poppen gingen aan het dansen toen een ploegbaas met een stressprobleem dreigde met ontslag. Er volgde toen een lang gesprek tussen de zaakvoerder en de betrokken ploegbaas en de conclusie was dat er in het bedrijf een communicatieprobleem was.

De oplossing was de wekelijkse coördinatievergadering met alle ploegbazen op vrijdagnamiddag om 16u. Aangezien dit een belangrijke tijdsinvestering was wou men dit experiment in het begin gedurende 2 maanden even uitproberen. Intussen bleek deze vergadering zo'n succes dat ze een permanent instrument werd om afstemmingsproblemen te vermijden.

Tijdens de vergadering bespreken ze de stand van zaken van elke werf en de capaciteitsbezetting en de planning. Dit laatste bepalen de ploegbazen volledig autonoom, waardoor ze zich nu veel meer betrokken voelen in de organisatie. Ze krijgen ook meer verantwoordelijkheid. "Sinds we elke vrijdag een vergadering houden loopt de planning als een trein. Vroeger probeerde ik de planning tot in de details zelf te regelen. Nu neem ik nog deel aan de vergadering als coördinator, maar uiteindelijk fungeer ik enkel nog als verslaggever", vertelt de zaakvoerder.

3. De risico's van een te geringe betrokkenheid van de bouwvakkers bij de planning

3.1. Geen betrokkenheid bij de detailplanning

Weten waar je aan toe bent kan veel ergernis besparen. Dikwijls zijn de bouwvakkers niet geïnformeerd over wat hen de komende dag of week te wachten staat. Het kan gebeuren dat er geen duidelijke doelen worden gecommuniceerd zoals hoeveel tijd er bijvoorbeeld aan een bepaalde deeltaak mag worden besteed en er wordt dan ook geen feedback gegeven. Vaak heeft enkel de conducteur inzicht en een overzicht van het bouwproces en is er geen of nauwelijks inspraak van de bouwvakkers op de wijze waarop het werk moet worden uitgevoerd. Het gevolg is dat de bouwvakker niet in staat is mee te denken over bepaalde problemen en te zorgen dat die problemen ook niet optreden. Alle problemen worden doorgeschoven naar de conducteur die hierdoor overbelast geraakt. Ongeveer 1 op 5 werknemers uit de bouwsector hebben dan ook motivatieproblemen.⁴

⁴ www.serv.be: Sectorprofiel werkbaar werk: Bouwsector

Doordat de bouwvakkers geen inzicht, overzicht en inspraak hebben bestaat er het risico dat ze zich niet betrokken voelen bij het werk. Ofwel zullen ze bij het minste probleem hulp vragen ofwel zullen ze in slechtste geval (letterlijk) bij de pakken blijven zitten.

Hierdoor wordt bij de conducteur het beeld versterkt dat bouwvakkers niet gemotiveerd zijn. Hierdoor is hij nog minder geneigd de bouwvakkers te informeren. Waardoor de vicieuze cirkel weer rond is.

Bij bouwvakkers rijzen er geregeld klachten over de algemene organisatie en de planning van de werf. Maar wat ze als het meest storend ervaren is vooral het gevoel dat ze als uitvoerende bouwvakkers te weinig betrokken is bij de planning.

3.2. Geen betrokkenheid op de werfvergadering

Hoe meer hiërarchische niveaus er bestaan hoe moeilijker de communicatie. Dit geeft problemen naar: goede werkafspraken, risico op tegenstrijdige opdrachten, risico op weinig of geen betrokkenheid,....

Zo worden op de werfvergaderingen waar de architect, de (hoofd-)aannemer en de (eventuele) onderaannemers de vooruitgang en de problemen van de werf bespreken, de uitvoerende bouwvakkers dikwijls niet vertegenwoordigd. Meestal beperkt de werfvergadering zich tot de "witte boorden". Bouwvakkers moeten dan opdrachten uitvoeren zonder inspraak. In tal van bedrijven haalt men het argument aan dat op de werfvergaderingen de discussies plaatsvinden op het niveau van de ingenieurs. Ploegbazen aanziet men dikwijls niet als volwaardig gesprekspartner. Toch is het aangewezen dat een ploegbaas als vertegenwoordiger van zijn collega's bij de besluitvorming wordt betrokken.

Getuigenis 2: Knowhow van de werkvloer

Een ploegbaas stelt het als volgt: "Wij vragen dikwijls om aanwezig te kunnen zijn op de werfvergadering. Maar de conducteur laat ons dit niet toe want hij vindt dit tijdverlies. Nochtans weten wij dikwijls veel beter waar de problemen zijn dan de conducteur".

"Een ploegbaas weet waarmee hij bezig is", vertelt een vakbondssecretaris, "hij zal perfect weten met welke activiteiten hij achterstand heeft opgelopen en diegene waar hij voorloopt. Hiermee kan dan worden rekening gehouden bij het opstellen van een nieuwe planning. Tussen uitvoerende bouwvakkers en hun ploegbaas is er toch ook overleg over methode en tijdstip van uitvoering. Waarom wordt de ploegbaas niet betrokken in het overleg op de werfvergadering waar de coördinatie en de planning gebeurt?"

"Dikwijls sta je een dag stil om van de ingenieurs de toestemming te krijgen voor de uitvoering van een bepaalde deelactiviteit", vertelt nog een andere ploegbaas.

Casus 9: Feedback van de ploegbaas

Een zaakvoerder uit een klein bedrijf betreft zijn ploegbazen bij het opstellen van de planning. "Onze stelregel is dat je een planning moet opmaken met de uitvoerders. Als je dit niet doet dan tast je de motivatie van je personeel aan". Hij voegt er aan toe dat hij meestal wel een visie over de planning, maar vooraleer dit definitief wordt opgesteld zal hij toch overleg plegen met de ploegbaas.

Uiteindelijk komt men tot een compromis tussen de ploegbaas en de zaakvoerder. Dit compromis wordt dan in de planning opgenomen. "Doordat de planning met de ploegbazen wordt besproken, worden ze ook geconfronteerd met de te halen normen. Soms zijn bepaalde deelactiviteiten vroeger klaar dan gepland. En dan wordt hier door de ploegbazen onmiddellijk feedback van gegeven. Hierdoor leren we als zaakvoerder van onze bouwvakkers. Vermits wij bureau mensen zijn hebben we eigenlijk te weinig ervaring met het uitvoerend werk. Vanuit de ervaringen van onze bouwvakkers leren we een betere detailplanning uit te voeren".

Casus 10: Betrokkenheid van iedereen belangrijk

In wegebouwbedrijf VG houden ze elke donderdagavond een coördinatievergadering. Hier wordt niet alleen de afstemming tussen de verschillende projecten geregeld maar ook de veiligheids- en milieuaspecten en kwaliteitszorg.

Ook wordt de stand van zaken van de verschillende projecten doorgegeven, het materieel en de personeelsinzet, de verplaatsingen van machines, de verschuivingen van ploegen, personeelstekorten enz.

Fouten en tekortkomingen worden hier ook besproken in een geest van openheid zodat men eruit kan leren. Op grote projecten is er elke middag een vergadering waar de projectleider, de onderaannemers, ploegbazen, hulpconductor aanwezig zijn. Hier wordt de planning overlopen en de uit te voeren taken van de volgende dag (korte termijnplanning). Wekelijks is er een werfvergadering waar de opdrachtgever, de projectleider en soms ook de ploegbaas aanwezig zijn. De aanwezigheid van de ploegbaas hangt af van de aard van de problemen die zich op het moment zelf stellen. Maandelijks is er op bedrijfsniveau een vergadering met alle ploegbazen.

Eén van de projectleiders vindt de betrokkenheid van zijn ploegbazen en arbeiders zeer belangrijk. "Sinds een jaar hang ik op de werfkeet de bouwtekening, het veiligheids- en kwaliteitsplan en de planning op. Verder neem ik tijdens het verloop van de werf foto's die ik op het planningsschema vasthecht. Wekelijks is er een vergadering met het openbaar bestuur zodat ze dan ook het verloop van het project kunnen opvolgen. In tegenstelling tot vroeger, betrekken we nu via de maandelijkse toolboxmeeting ook de bouwvakkers bij het project. Hier bespreken we niet alleen de veiligheid maar ook kwaliteit en milieu. Ik stel vast dat arbeiders meer geneigd zijn de werfkeet binnen te stappen. Hierdoor hebben ze meteen zicht op de bouwtekeningen, de planning en de foto's. Dikwijls komen er dan ook goede ideeën naar boven. Dit draagt bij tot de betrokkenheid en motivatie van de bouwvakkers. Ze weten dan ook wat er van hen verwacht wordt waardoor je hier veel betere resultaten bereikt. Doordat het planningsschema uithangt kunnen ze het verloop van het project volgen. Over de behaalde rendementen en eventuele budgetoverschrijdingen worden ze echter niet op de hoogte gesteld. Over geld wordt er nooit gesproken, wel over uitvoeringstermijnen, kwaliteit, ongevallen...".

4. De toolboxmeeting als overleginstrument

Een toolboxmeeting is een korte bijeenkomst van een leidinggevende (in casu de werfleider) met een groep bouwvakkers. De toolboxmeeting behoort tot de VCA-vereisten. Het thema van deze vergadering is een bepaald veiligheidsaspect in het algemeen of van een bepaalde taak in het bijzonder, een ongeval of een bijna-ongeval,...

Het opzet is het personeel te sensibiliseren voor veiligheid en onveilig gedrag te veranderen.

Tijdens de toolboxmeeting hebben de werknemers ook de kans om zelf iets te vertellen.



Het spreekt vanzelf dat de gesprekken verschillen van arbeider tot arbeider. Sommige arbeiders zijn weinig assertief en komen dan ook moeilijk over de brug met problemen of voorstellen tot verbetering. Anderen maken van de gelegenheid gebruik te spreken over menselijke en technische problemen en voorstellen te doen voor verbeteringen aan de organisatie van de werf.

Het is en blijft een ideale gelegenheid om de relatie tussen conducteur, ploegbaas en uitvoerend bouwvakker te verbeteren en hen te laten participeren in de organisatie. Dikwijls kan dit zeer motiverend werken en ook heel wat problemen die tot stress kunnen leiden, aan het licht brengen. Belangrijk is dat de leiding met een luisterend oor goed, eerlijk en in een open sfeer in staat is te communiceren. Ideaal is dat ze ook hiervoor zijn opgeleid.

Het gevaar bestaat echter dat een toolboxmeeting een verplicht nummertje wordt. Als een toolboxmeeting een verplichting wordt om in het kader van een VCA-attest een procedure te volgen, een afspraak na te komen of een bepaalde kwalificatie te halen, is de kans groot dat ook de deelnemers en zelfs de werfleider dat zo ervaren. Als er een houding is van 'we zitten hier omdat we moeten,' dan stimuleert dit de gezonde discussie niet.

Dikwijls durven 'verplichte nummers' wel eens samengaan met een minimum aan besluitvorming. Op sommige werven gebeurt het dat de bouwvakkers een aanwezigheidslijst op de toolboxvergadering moeten ondertekenen terwijl de vergadering zelf nooit heeft plaats gevonden. Dat is uiteraard niet de bedoeling.

Nochtans heeft een toolboxmeeting grote voordelen. De regelmaat zorgt ervoor dat er een overlegcultuur ontstaat en de aandacht voor veiligheid niet verslapt. Met elke toolbox bevestigt het bedrijf als het ware de interesse in welzijn op het werk. Als de werknemers hun inbreng hebben, dan wordt het 'hun' toolbox waardoor motivatie en de impact van de vergadering stijgen. De problemen van de werknemers zijn meestal erg relevant en kunnen dienen als een hefboom om de nodige veranderingen in gang te zetten.

De toolboxmeeting biedt ook de mogelijkheid om van de gelegenheid gebruik te maken om naast veiligheidsaspecten ook andere zaken aan te kaarten die aandacht of duidelijker communicatie verdienen. Op die wijze kan de toolboxvergadering opengetrokken worden naar een ruimer kader.

Casus 11: De toolboxmeeting: keep it simple

Bij een installateur van sanitair en CV hebben ze een VCA-attest. Een van de verplichtingen van het VCA-attest is dat er geregeld overleg is met de werknemers via de "toolboxmeeting". "Bij ons gaat dat er heel simpel aan toe", zegt de zaakvoerder, "elke vrijdagmiddag om 16u komen alle personeelsleden samen in de hoofdzetel en wordt er met hen een informeel gesprek gehouden. Alle problemen van de voorbije week komen meteen naar boven zodat we tijdig kunnen bijsturen. Deze vergadering van de vrijdagmiddag geldt voor ons als toolboxmeeting".



Casus 12: Voor bedienden: de wekelijkse coördinatievergadering; voor de arbeiders de maandelijkse toolboxmeeting

Bij wegebouwer He is er een goed gestructureerde overlegcultuur voor zowel bedienden als arbeiders. De werfleiders opereren over het hele land. Ze zijn slechts zeer sporadisch op het kantoor aanwezig. Daarom wordt er 3 à 4 maal per jaar een algemene vergadering gehouden waar alle bedienden aanwezig zijn. Naast een formeel gedeelte (met onder meer een toespraak van de directie) is er voldoende ruimte voor informele contacten tussen de bedienden.

Daarnaast is er voor de bedienden op elke woensdag een vrijblijvende vergadering. Maar feitelijk fungeert het aantal aanwezigen zowat als de barometer van de sfeer die er binnen het bedrijf heerst en de graad van betrokkenheid van sommige bedienden binnen het bedrijf. Wel streeft men ernaar dat een afgevaardigde aanwezig is van de verschillende diensten binnen het bedrijf: directie, projectleiders, logistieke diensten enz.

Op deze vergadering wordt zowat het dagelijkse reilen en zeilen van het bedrijf besproken: de nieuwe projecten die werden aanbesteed, het nieuw aangekochte materieel, de nieuwe personeelsleden, de veiligheidsaspecten en de arbeidsongevallen enz...

Bij de arbeiders is het overleg iets moeilijker. In principe fungeert hier de toolbox-meeting als overleginstrument. Het principe is dat er elke maand minstens 1 toolboxmeeting wordt gehouden. Voor de meeste werfleiders vormt de toolboxmeeting een bijkomende belasting en doen ze dit liever niet. Maar de bedrijfsleiding volgt dit zeer goed op: een werfleider die gedurende een bepaalde maand geen toolboxmeeting heeft gehouden wordt geacht dit tijdens de volgende maand in te halen, zelfs al heeft dit tot gevolg dat hij/zij tijdens die maand twee of meerdere vergaderingen met zijn arbeiders moet houden.

Hoofdstuk 4

Belang van een goed uitgebouwd HR-management

Uitdagend werk en een goede werksfeer spelen een grote rol bij de affectieve betrokkenheid van werknemers bij hun werk. Naarmate werknemers zich meer gewaardeerd voelen zijn zij ook meer tevreden met hun werk. Vooral de direct leidinggevenden hebben veel invloed op de werktevredenheid van hun medewerkers.

Het gebrek aan loopbaanperspectieven, de werkonzekerheid, een laag loon zijn potentiële stressoren. Geen erkenning van de verrichte arbeid leidt tot frustratie en verveling.

Steun vanwege collega's (op sociaal en technisch vlak) kan de gevolgen van stress verzachten (belang van interactie met collega's onder het werk, tijdens de pauzes en na het werk). Negatieve arbeidsverhoudingen (conflictrelaties, gebrekkige communicatie met de hiërarchie) kunnen daarentegen leiden tot stress.

1. Stijl van leidinggeven

De ene mens is de andere niet. Sommigen zijn blij met een chef die hen leiding geeft, anderen gaan liever hun eigen gang. Dikwijls heeft dit te maken met kunde, kennis en onzekerheid.

De dagdagelijkse leiding van een bouwwerf wordt toevertrouwd hetzij aan een projectleider hetzij aan een werfleider (conducteur) hetzij aan de ploegbaas. Hun stijl van leiding geven kan voor een stuk de werksfeer bepalen.

De leidinggevende heeft een dubbele taak. Enerzijds moet hij zorgen dat de opgedragen taak verricht wordt. Anderzijds moet hij zorgen dat de groep als geheel de eindstreep bereikt. Men kan daarom spreken van taakgerichte en groepsgerichte aspecten van het leiderschap. Met taakgerichtheid bedoelt men dat de leidinggevende zorgt dat het werk gebeurt en goed gebeurt. Met groepsgerichtheid gaat het om de aandacht voor de individuele groepsleden en de onderlinge relaties. Ideaal is dat een leidinggevende beide aspecten tot een evenwichtige eenheid weet te brengen. In de praktijk blijkt echter dat iemands leiderschap zich kenmerkt door óf het een óf het andere óf minder vaak door beide aspecten.

Dikwijls is de situatie ook bepalend voor het leiderschap: in de ene situatie is er meer behoefte aan taakgericht leiderschap in een andere aan meer groepsgericht leiderschap.

Al naar gelang de eigenschap van de groep kan een verschillend leiderschap aanbevolen worden. Zo is de leiding van een beginnende groep best taakgericht.



Naarmate de groep aan zekerheid en kundigheid gewonnen heeft, zal de leidinggevende zowel taakgericht als sociaal gericht moeten optreden. Als de groep meer eigen verantwoordelijkheid krijgt geeft dat ook een onzekerheid en is sterk sociaal leiderschap op zijn plaats. Heeft men een “rijpe” groep met zelfstandige deelnemers dan is er nauwelijks nog leiding nodig. De leiding kan de taken gewoon delegeren.

Elk bouwbedrijf heeft echter de keuze welke stijl van leidinggeven het nastreeft. Belangrijk is dat de leidinggevende ondersteuning geeft. Uit de divers onderzoek is gebleken dat participatief leiderschap, waar de leiding de medewerkers ondersteunt door hen zoveel mogelijk informatie en verantwoordelijkheid te geven en problemen in overleg op te lossen, dikwijls het meest effectief is.

Een leidinggevende die rekening houdt met de mening van zijn werknemers, hen ondersteuning biedt en voldoende eigen verantwoordelijkheid geeft kan voor een groot stuk stress voorkomen. Dit betekent dat er via werkoverleg en functioneringsgesprekken een terugkoppeling gebeurt over de door de werknemer verrichte werkzaamheden.

Naast “de stijl van leiding geven” zijn er ook nog de inter-persoonlijke kenmerken die een rol kunnen spelen. Wanneer het tussen de baas en de medewerker niet botert dan ontstaat “bazenstress”. Tussen baas en medewerker bestaat een machtsrelatie waarbij diegene die stress ondervindt bijna altijd aan het kortste eind trekt. Hierdoor is deze vorm van stress moeilijk op te lossen. Sommige experts rekenen het zelfs tot een vorm van posttraumatische stressstoornis (PTSS), een ziektebeeld dat tot op heden zo goed als alleen voorkwam bij slachtoffers van ernstige geweldsmisdrijven. Er is hier sprake van machtsmisbruik, waarbij een weerloos slachtoffer wordt vernederd en gepest wat kan leiden tot ernstige trauma's.

Slachtoffers van “bazenstress” gaan met tegenzin naar hun werk en voelen vaak een fysieke weerzin bij het betreden van de werkplek, ze voelen zich ondergewaardeerd, zijn emotioneel labiel, hebben concentratiestoornissen en slaapproblemen.

Ook “bazenstress” kan in een bouwbedrijf bestaan. Goed functionerende, productieve mensen kunnen omwille van bazenstress afknappen. Als het tussen de ploegbaas en de bouwvakker niet klikt dan ontstaan er problemen. Als een bouwbedrijf moet kiezen tussen een goede bouwvakker en een goede doch autoritaire ploegbaas dan kiest men dikwijls voor de laatste. De bouwvakker laat men dan indien mogelijk muteren naar een andere ploeg.

Casus 13: Van dirigistische stijl van leiding geven naar delegatie van verantwoordelijkheden

Bij Bouwbedrijf Q zetelt een arbeidspsycholoog in de Raad van Beheer. Zijn knowhow om het personeel te motiveren heeft een mentaliteitswijziging in het bedrijf teweeg gebracht.

De zaakvoerder –stichter was eerder een autoritair type. Het gevolg was dat als hij op de werf verscheen er wel gewerkt werd maar als hij verdween de riem bij bouwvakkers gauw werd afgelegd. Hij ging ook wel eens een ploegbaas terechtwijzen in het bijzijn van de ploegleden. Dat werkte allemaal contraproductief.

Toen de zonen het bedrijf overnamen stapten ze af van de dirigistische structuur. Het bedrijf ging meer verantwoordelijkheid delegeren naar de ploegbaas en de ploegleden. Elke ploeg heeft nu ruime autonomie.

Zo betrekken ze de ploegbaas eveneens bij de vooropgestelde productietijd voor een gebouw. Bij aanvang van het project krijgt de ploegbaas inzicht in het aantal uren die er voor een villa werd begroot. Op basis van zijn ervaring zal hij kunnen inschatten of dit al of niet realistisch is. De ploegbaas heeft het recht het aantal gebudgetteerde uren betwisten. Is dit een terechte opmerking, dan past men dit aan.

Voor de rest is er een ruime autonomie. Wie, wat, wanneer doet regelen de ploegleden zelf. Zolang ze maar het rendement halen krijgen ze relatief veel vrijheid.

Verder hebben ze een "vliegende ploegbaas" in dienst die als de "grote probleemoplosser" optreedt. Is er ergens een cruciaal moment in het bouwproces, een piekbelasting of een knelpunt dan verschijnt hij ten tonele.

Maar boven alles speelt men in op de beroepsfierheid van de bouwvakkers. Aangezien men overtuigd is dat een premiestelsel de groepscohesie zou aantasten en het werk dan enkel gebaseerd zou zijn op rendement en niet op kwaliteit geeft men eerder voorkeur aan een schouderklopje op het einde van het project. Slaagt de ploeg bouwvakkers er in het project af te werken binnen het gebudgetteerde aantal uren dan is er een kleine attentie vanwege de bedrijfsleiding. Overschrijdt men het aantal uren dan krijgt de ploeg geen attentie maar zijn er ook geen negatieve gevolgen. Volgens de zaakvoerder werkt dat systeem heel goed.

Casus 14: De juiste persoon op de juiste plaats?

Bij stellingbouwer Ht kon men indertijd doorgroeien van hulpmonteur naar chefmonteur en eventueel als werfleider en projectleider. Dit was niet altijd een goede keuze. In het bedrijf heeft men in de loop van de tijd kunnen vaststellen dat een goede chefmonteur niet altijd een goede werfleider of projectleider is. Dikwijls ontbreekt het hem aan de nodige basiscompetenties. Een voorbeeld hiervan zijn de communicatie- en onderhandelingscapaciteiten die een werfleider of projectleider moet hanteren tegenover de opdrachtgever. Dikwijls beschikt een doorgegroeiende projectleiding niet over de nodige assertiviteit om tegen een opdrachtgever "neen" te durven zeggen. Dit is een van de redenen waarom chefmonteurs momenteel niet meer kunnen doorgroeien naar werfleider of projectleider. Hiermee wenst men in het bedrijf te voorkomen dat er werkdruk ontstaat door een minder goede werf- of projectleiding.

Getuigenis 3: Middenkader soms een probleem?

Veel staat of valt bij de aanpak van het middenkader en dus ook de projectleider. Een vakbondssecretaris is van mening dat in bepaalde bedrijven het middenkader niet altijd de noodzakelijke opleiding en begeleiding krijgt om leiding te geven. Hij vindt er geen doekjes om: "In sommige bedrijven vormt het tussenkader dan ook een probleem. Dikwijls stelt men vast dat het middenkader niet in staat is te communiceren met de uitvoerende bouwvakkers. Dikwijls vertaalt dit zich in een slechte sfeer binnen het bedrijf".

Een andere vakbondssecretaris is van oordeel dat de informatie van de werkvloer te weinig doorstroomt naar de hogere bedrijfsleiding. "De informatie van de bouwvakkers wordt teveel gefiltreerd door de conducteurs", vindt hij, "hierdoor is de hogere leiding zich soms niet bewust van de werkelijke problemen die zich op een werf voordoen".

2. Functioneringsgesprekken

In kleinere organisaties houdt men vaak geen functioneringsgesprekken⁵. Redenen hiervoor zijn divers: gebrek aan tijd, de leidinggevende "weet toch wel wat er speelt" en "er zijn in onze organisatie toch geen groeimogelijkheden".

De literatuur over personeelsmanagement pleit er echter voor om tenminste (half)jaarlijks een (vorm van) functioneringsgesprek te houden. Daarmee streeft men na dat medewerker en leidinggevende dezelfde verwachtingen hebben over het werk en de manier van werken. Dat geeft een sterke vermindering van onvrede, plotseling vertrekkende medewerkers, onverwachte veranderingen in het takenpakket, enz. Op zich levert dat heel wat tijdswinst op. De gesprekken zijn dus ook voor kleinere organisaties zinvol.

In een functioneringsgesprek kunnen aan bod komen geleverde en verwachte prestaties, de sterke en zwakke punten in gedrag van zowel medewerker als leidinggevende en de verdere loopbaan. Een functioneringsgesprek is gericht op de toekomst, het verbeteren van de match tussen medewerker en de (toekomstige) werkzaamheden. Belangrijk is ook dat er een tweerichtingsverkeer optreedt waarbij de werknemer eveneens zijn kritiek kan formuleren. Van even groot belang is dat de leidinggevende die de functioneringsgesprekken moeten uitvoeren hiervoor ook de nodige training heeft gehad.

Casus 15: Waarderingsgesprekken

Bij Bouwbedrijf Q gebruiken ze liever niet de term functioneringsgesprekken, ze hebben het eerder over een "waarderingssprek" dat ze jaarlijks met de bedienden houden. "De ervaring leert dat de bedienden zich dikwijls onderwaarderen terwijl dat helemaal niet zo is", meldt de zaakvoerder. "We vinden het belangrijk om op een positieve manier over het functioneren van iemand te praten. Samen met de betrokken bediende zorgen we voor een uitdaging voor het volgende jaar. In dit gesprek legen we ook de opleidingsbehoeften vast". Arbeiders worden geregeld geëvalueerd door hun ploegbaas. Enkel als er zich een probleem voordoet zal men een informeel functioneringsgesprek met hen houden, "je moet geen problemen maken als er geen zijn!", is zowat het motto binnen het bedrijf.

3. De noodzaak aan opleiding

Als men aan werknemers vraagt taken uit te voeren waarvoor ze geen of onvoldoende kennis en ervaring hebben dan kan dit aanleiding geven tot werkdruk. Het is belangrijk dat een bouwbedrijf voldoende aandacht schenkt aan een opleidingsbeleid dat gericht is op technische en sociale vaardigheden van werknemers en leidinggevendenden. Maar dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan.

Bouwbedrijven staan dikwijls onder tijdsdruk: de uitvoeringstermijnen zijn krap berekend zodat er voor bijscholing nog weinig tijd overblijft. Ook zijn er organisatorische belemmeringen.

⁵ De Hondt P., Roelandt P., Organisatievernieuwing in Vlaamse micro-ondernemingen. SERV-STV, Brussel. p. 57.

Als een bouwvakker zich gaat bijscholen dan moeten de overblijvende collega's zijn werk overnemen. Het groepsrendement daalt waardoor het halen van de uitvoeringstermijnen weer moeilijker wordt. Vooral in kleine bedrijven is dit een belangrijk probleem. Ongeveer 1 op 5 werknemers uit de bouwsector kampt dan ook met problemen op het vlak leerbaarheid.

Weinig bouwbedrijven hebben een doordacht opleidingsbeleid. Nochtans biedt het intern opleiden een belangrijk potentieel om de nodige kwalificaties in huis te halen en te houden. Het is zeer belangrijk dat er een leerklimaat wordt geschapen om medewerkers te sensibiliseren rond vorming en hen de nodige kansen te bieden. Hoe meer vormingsinspanningen een bedrijf levert, hoe meer de medewerkers geneigd zijn om aan zelfvorming te doen. Permanent leren wordt echter ontmoedigd indien bedrijven enkel mikken op rendabiliteit op korte termijn, op het vervangen i.p.v. het vormen van personeel, door leerinspanningen met achterdocht te bekijken, laat staan ze te belonen.

Bouwvakkers van hun kant moeten beseffen dat zij zelf ook verantwoordelijkheid dragen en niet moeten wachten tot de baas iets voorstelt. Door het volgen van een opleiding kunnen ze ook hun positie op de arbeidsmarkt verstevigen.

Casus 16: Opleidingsbehoeften detecteren via functioneringsgesprekken

Bij Ht houden ze met alle werknemers een functioneringsgesprek. Concreet betekent dit dat elke leidinggevende met zijn ondergeschikte een functioneringsgesprek houdt: de projectleider houdt gesprekken met de werfleiders; de werfleiders houden op hun beurt gesprekken met de chefmonteurs, de chefmonteurs doen dan weer hetzelfde met hun monteurs. Tijdens deze gesprekken maar ook daarbuiten kunnen zowel leidinggevendenden als werknemers suggesties doen rond opleidingen. Het geheel van deze functioneringsgesprekken resulteren in een actieplan naar opleiding. Een bijkomend voordeel is dat men binnen het bedrijf kan traceren bij welke werfleider er specifieke problemen optreden en bij welke niet.

Indien de werfleider een oorzaak is van een probleem dan kan dit eventueel bijgestuurd worden via een opleiding.

“Er gaat bij ons geen week voorbij of er is een training of een opleiding voor zowel bedienden én arbeiders,” meldt een lid van het directiecomité. “Het is een verkeerde redenering dat er geen tijd is voor opleiding omwille van een teveel aan werk. Door tijdig training en opleiding te geven kan je nu net wél werkdruk vermijden”.

Training en opleiding is zeer essentieel voor kwaliteit, veiligheid en efficiëntie van het werk. “Als je stopt met opleiden dan boer je achteruit”.

De opleidingen die het bedrijf aan zijn werknemers biedt zijn legio: dit gaat van informaticaopleidingen, leren leiding geven, Nederlands op de werkvloer voor de allochtonen, asbest verwijderen, leren werken met een hoogwerker enz... Dikwijls anticipeert men met een opleiding vooraleer een regelgeving in werking treedt, zodanig dat er geen vertragingen optreden omdat het personeel niet de aangepaste opleiding genoot.

De opleiding basisveiligheid die verplicht is binnen het VCA-attest wordt ook rigoreus gerespecteerd. Binnen de 3 maand na indiensttreding heeft elke arbeider al een opleiding basisveiligheid achter de rug. Ook dit wordt goed op voorhand gepland.

4. Loonbeleid en loopbaanmogelijkheden

Het gebrek aan loopbaanperspectieven, de weronzekerheid en een laag loon zijn potentiële stressoren. In de bouw geldt het principe is dat naarmate een bouwvakker meer geschoold is en/of meer ervaring opdoet hij/zij in een hogere loonschaal komt.

In de bouwsector worden volgende categorieën van arbeiders onderscheiden:

- Ongeschoolde arbeiders: uitvoering van zeer eenvoudige taken (opruimen, reinigen, verplaatsen van materieel en materialen,...).
- Eerste ongeschoolde arbeiders: ongeschoolden met een meer dan gemiddelde vakbekwaamheid.
- Geofende arbeiders: uitvoering van werken waarvoor enige vaardigheid vereist is, maar geen volledige vertrouwdheid met het beroep.
- Eerste geofende arbeiders: geofende met meer dan gemiddelde vakbekwaamheid.
- Geschoolde arbeiders eerste graad: beheersing van een vak werd opgebouwd in de werkplaats, bouwplaats of vakschool en zij oefenen dit vak sedert minstens 3 jaar uit met normale vaardigheid en rendement.
- Geschoolde arbeiders tweede graad: beheersing van duidelijk hogere beroepsbekwaamheid.
- Meestergasten en ploegbazen: het lager leidinggevend personeel.

De werkgever oordeelt de graad van beroepsbekwaamheid van elke arbeider die bij hem in dienst is. Hij bepaalt ook het hiermee overeenstemmend loon binnen de geldende CAO.

Bij de beloning spelen 2 elementen een rol: de beroepsbekwaamheid en de anciënniteit. Bij een goede arbeidsinhoud kan de job de mogelijkheid bieden om verder bij te leren. Als men de opgedane kwalificaties ook financieel beloont kunnen de bouwvakkers worden gestimuleerd om de leermogelijkheden die een goede arbeidsinhoud biedt ook effectief te benutten. Er is dus een stimulans om de aangeboden leermogelijkheden met leergedrag te beantwoorden. Als er loonverschillen zijn op basis van beroepsbekwaamheid dan kan dit de werknemers ook stimuleren tot kwalificatieverwerving.

Een prestatiloan (bv. premiestelsel) creëert een onzekerheid over het inkomen van werknemers. Dit kan een onderlinge rivaliteit veroorzaken en werknemers tegen elkaar opzetten. Een prestatiloan verhoogt bovendien de stressrisico's omdat het de autonomie over het werktempo beperkt. De bouwvakkers zullen zich enkel concentreren op "meters maken", louter uitvoerend werk dus. Er kan in dit geval niet gesproken worden van een volledige taak, wat de kwaliteit van de arbeid niet ten goede komt.

Sommige bouwbedrijven geven de voorkeur aan groepsgerichte verloningsystemen gebaseerd op groepsrendementen.

Het risico bestaat dat het gepaard gaat met een toegenomen prestatie(groeps-)druk, uitstoting van zwakkere werknemers, onderlinge concurrentie. Dit kan de samenwerking binnen een ploeg op de helling zetten. Bovendien kan het een hypotheek leggen op de kwalificatieontwikkeling van jongere onervaren bouwvakkers.

Casus 17: Het premiestelsel en werkdruk

Bij bedrijf Me gaan er in de nabije toekomst verschillende bouwvakkers op pensioen. Geleidelijk neemt men jongeren in dienst die door de leden van de ploeg worden opgevangen zodat ze geleidelijk ervaring kunnen opdoen. Dit geeft toch wat problemen.

De ancients binnen elke ploeg hebben jarenlang samengewerkt, zodat ze erg goed op elkaar zijn ingespeeld.

“Als je jaren met elkaar hebt samengewerkt dan weet iedereen binnen de ploeg wel wat hij moet doen, zonder dat daar veel uitleg bij te pas komt. Als daar omwille van een pensionering een schakel uitvalt en vervangen wordt door een nieuweling dan vergt dat een ganse aanpassing. Je moet presteren en tegelijkertijd moet je de jongere ook opleiden. Het wordt moeilijker om de rendementen te halen, terwijl dat vroeger, toen iedereen op elkaar was ingespeeld veel gemakkelijker was. Hierdoor neemt ook de werkdruk toe want zolang de jongeren onvoldoende ervaring hebben, moeten de ancients uiteindelijk hetzelfde werkvolume uitvoeren, maar met minder mankracht. Bovendien moet men het werk van de jongere beter controleren en...soms afbreken om te herbeginnen. Op de koop toe krijgen we een premie indien het project binnen de termijn wordt afgewerkt. Doordat men niet binnen de vooropgestelde tijdslijmieten het werk kan afmaken verdwijnen ook dit “Dit geeft een zekere spanning binnen de ploeg”, vertelt nog de preventieadviseur.

Casus 18: Na-ijver vermijden

Bij Bouwbedrijf Q bestaat een ploeg uit 3 metselaars die onder de leiding staan van een ploegbaas. De ploeg staat in voor het volledige metselwerk van een gezinswoning.

Elke ploeg blijft steeds op dezelfde werf. Fierheid op het eigen werk wordt hoog in het vaandel geschreven, vandaar ook de relatief kleine ploegen. “Hoe kleiner de ploeg, hoe groter de fierheid!”

De leden van de ploeg zijn allen van de tweede graad. Om na-ijver te vermijden streeft men er naar iedereen in de ploeg zo snel mogelijk naar een 2e graad te laten doorgroeien zodanig dat iedereen ongeveer hetzelfde loon heeft. Wordt er iemand van een lager niveau aangeworven dan is het de bedoeling hem op korte termijn op een hoger niveau te brengen.

Casus 19: Geleidelijk meer verdienen als motivatie

Bij Ht vinden ze de traditionele overstap van de 1e graad naar de 2e graad veel te groot: men geeft er de voorkeur aan om een werknemers eerder kleine stapjes te laten doorgroeien, wat hen meer zou motiveren.

Voor de arbeiders uit de stellingbouw hanteren ze 14 verschillende categorieën; voor de isolators zijn er 20 verschillende categorieën. Naarmate men meer vaardigheden aankan en anciënniteit opbouwt loopt men de verschillende gradaties door. Hierdoor vermijdt men dat een werknemer in een loonschaal terechtkomt waarin hij niet meer verder kan doorgroeien.

Ook hanteren ze een “aanwezigheidspremie” waarmee ze het absentisme pogen te voorkomen. Werknemers die gedurende een bepaalde periode niet afwezig waren komen in aanmerking voor een premie.

Werkdruk is dikwijls een gevolg van te veel werk voor te weinig volk. Door het absentisme via een premie te bestrijden voorkomt men dat een afgeslankte ploeg hetzelfde werk binnen dezelfde termijn moeten afronden.





Hoofdstuk 5

De zorg voor arbeidsomstandigheden

1. De klassieke arbeidsomstandigheden

De uitvoeringstermijnen worden steeds korter. Er bestaat een risico dat bouwbedrijven hierdoor minder rekening gaan houden met de veiligheids- en gezondheidsrisico's. Sneller werken gaat soms gepaard met onveiligere werken. De toename van de onderaanneming zorgt bovendien voor problemen op het vlak van de coördinatie van het veiligheids- en gezondheidsbeleid. Fysieke arbeidsomstandigheden zoals het werken met veel lawaai, met giftige stoffen, in een gevaarlijke omgeving, met moeilijke en niet ergonomisch verantwoorde lichaamshoudingen, vormen nu eenmaal een gezondheidsrisico. Mede door de arbeidsomstandigheden is er een groot verloop bij jonge werknemers en de oudere werknemers. Het zijn dikwijls de onervaren of de jongere bouwvakkers die het slachtoffer van een arbeidsongeval.

In principe zouden de veiligheids- en gezondheidsrisico's zo veel mogelijk bij de bron moeten worden aangepakt, bij de ontwerpfase dus. De werkomstandigheden bij het eigenlijke bouwen, worden veelal bepaald door keuzes in de voorbereidingsfase. Bij het ontwerpen van een gebouw, de keuze voor materialen en werkmethoden moet rekening gehouden worden met de mogelijkheden voor verbetering van de werkomstandigheden. Ideaal zou zijn dat ontwerper en aannemer(s) tijdens de voorbereiding van het project op dit vlak nauw samenwerken.

Tijdens de uitvoeringsfase speelt het management een belangrijke rol. De leidinggevenden moeten ervoor zorgen dat het werk zodanig wordt gepland, georganiseerd en opgevolgd dat de veiligheid en de gezondheid van de werknemers verzekerd is. Voorrang moet gegeven worden aan maatregelen die het gevaar bij de bron uitsluiten of die verminderen en collectieve bescherming bieden. Pas als het gevaar ook daarmee niet wordt weggenomen, mag de werkgever kijken naar andere oplossingen zoals persoonlijke beschermingsmiddelen (helmen, harnassen, veiligheidsschoeisel,...). Werknemers hebben op hun beurt de plicht om deze beschermingsmiddelen ook daadwerkelijk te gebruiken. Op dat vlak moet er dikwijls nog een mentaliteitsverandering optreden: op de bouwwerf wordt men geacht een helm te dragen, handschoenen aan te trekken als men met gevaarlijke stoffen werkt, een veiligheidsbril op te zetten als men met de slijpschijf werkt enz. Het is dan ook belangrijk dat deze persoonlijke beschermingsmiddelen in de werfkeet aanwezig zijn.

Bedrijven hebben er ook belang bij er een algemeen kader wordt geschapen rond veiligheid en gezondheid in het bedrijf. Dit kan door werknemers te raadplegen en overleg te plegen, hen informatie verstrekken en (veiligheids-)opleidingen verzorgen.

Met behulp van de kennis en ervaring van de bouwvakker kunnen risico's juist worden ingeschat en werkbare oplossingen worden gevonden.

2. De rol van de veiligheidscoördinatie

Wanneer 2 of meer aannemers tegelijkertijd of achtereenvolgens werken uitvoeren op een werf is er een veiligheidscoördinator nodig. Dit principe geldt zowel voor grote (met een oppervlakte > 500m²) als kleine (<500m²) werven⁶.

De veiligheidscoördinator coördineert de preventiemaatregelen ter voorkoming van ongevallen tijdens de uitvoering van de werken. Maar zijn werk beperkt zich niet tot de bouwplaats zelf. Reeds vanaf de eerste tekeningen en ontwerpen moet hij samen met de architect de mogelijke risico's in kaart brengen en tegelijkertijd preventiemaatregelen voorzien om te anticiperen op eventuele gevaren, die zich tijdens de uitvoering van de werken zouden kunnen voordoen.

Er zijn dus twee fasen in de veiligheidscoördinatie: de ontwerpfase van het bouwproject, waar de coördinatie gebeurt door een "coördinator-ontwerp" en de uitvoeringsfase van de werken op de bouwplaats, waarvoor een "coördinator-verwezenlijking" instaat.

Veiligheidscoördinatie tijdens het ontwerp betekent concreet dat er tijdens de ontwerpfase niet alleen al rekening gehouden moet worden met de veiligheid van de werknemers die het bouwwerk later moeten verwezenlijken, maar ook met de veiligheid van de personen die na de bouw onderhoudswerkzaamheden of kuiswerken moeten uitvoeren.

De veiligheidscoördinator voor de uitvoering zal nagaan of alle opgesomde maatregelen gerespecteerd worden en zal bij risicovolle werken controleren of alles op de meest veilige manier gebeurt.

Hetgeen volgt geldt zowel voor de ontwerpfase als voor de uitvoeringsfase. Dit is ook niet enkel een verantwoordelijkheid voor de coördinator maar ook van de bouwdirectie of de opdrachtgever.

⁶ De regelgeving rond de veiligheidscoördinatie is vevat in het KB van 25 januari 2001 en aangepast in het KB van 19 januari 2005. In deze wijziging maakt de wetgever het onderscheid tussen grote en kleine werven. De wijziging heeft als gevolg dat bij kleinere werven ook de aannemer of de architect zelf de functie van coördinator kunnen uitoefenen. De nieuwe regelgeving wil voor minder administratieve rompslomp zorgen in die zin dat het veiligheids- en gezondheidsplan, het coördinatiedagboek en het postinterventiedossier worden vereenvoudigd voor kleinere werven. Voor bouwwerken < 500 m² van complexe aard (zoals viaducten, bruggen, tunnels, watertorens, fabrieksschouwen ...) blijft de vroegere regelgeving van toepassing.



Volgens de wet moet de veiligheidscoördinator met de verschillende opeenvolgende aannemers onder meer duidelijke afspraken maken over de uitvoeringstermijnen van de verschillende opeenvolgende werkzaamheden. Op dit vlak kan de veiligheidscoördinator een belangrijke rol spelen in het voorkomen van werkdruk.

Volgens bevoorrechte getuigen uit de bouwwereld zijn de veiligheidscoördinatoren eerder geneigd de uitvoeringstermijnen die door de opdrachtgever worden opgelegd te volgen ongeacht of deze al of niet realistisch zijn.

De veiligheidscoördinator heeft overigens slechts een adviserende rol tegenover de architect, de aannemer en eventueel ook de bouwheer. Hij kan de bouwheer dus geen verplichtingen opleggen, noch de werkzaamheden laten stilleggen. Alleen de Federale Overheidsdienst Toezicht op het werk (vroeger Technische en Medische inspectie) kan hiertoe beslissen bij een duidelijke overtreding van de veiligheidsvoorschriften.

3. Woon-werkverkeer als specifiek knelpunt

De explosieve groei van het personen- als het goederenverkeer op de weg heeft ook invloed op de uithuizigheid van de bouwvakkers. Werken in de bouw kenmerkt zich door verplaatsingen: arbeiders kunnen gemakkelijk 20 tot 70km per dag afleggen. Bouwvakkers hebben in grote mate te kampen met het fileprobleem. Er bestaat een duidelijk verschil tussen de ochtendspits en de avondspits. De files 's morgens worden in de bouwsector grotendeels vermeden door het vroege vertrekuren. 's Avonds heeft men meer last van tijdsverlies; enerzijds keert men vaak binnen de spitsuren naar huis terug, anderzijds is dezelfde spits steeds meer uitgesmeerd. Lange uithuizigheid (rijtijd + arbeidstijd) heeft negatieve gevolgen: vermoeidheid, stress, gevolgen op familiaal en sociaal leven.

Er zijn weinig of geen oplossingen voor dit probleem.

Wettelijk wordt voorzien dat er (ter compensatie) een **mobilitetsvergoeding** wordt uitbetaald die gebaseerd is op een systeem van vogelvlucht en een correctie voor de werkelijke afstand. De chauffeur (dikwijls de ploegbaas) krijgt een hogere vergoeding. Dit systeem lijkt voor de meeste werkgevers het meest betrouwbare, handige en controleerbare instrument.

Fileprobleem. De bouwnijverheid levert zelf inspanningen om het fileprobleem aan te pakken: busjesvervoer en vroeger vertrekken om congestie te vermijden. Het systeem van glijdende uren is een goede oplossing, maar moeilijk toepasbaar in de bouwsector. Na de ochtendspits vertrekken is niet haalbaar: onderaannemers moeten zich schikken naar de hoofdaannemers, in de winter is deze optie ook minder haalbaar (vroeg donker).

Overnachtingen in de buurt van de werf

Dit is voor arbeiders in België een niet voor de hand liggende oplossing. De kostcomponent speelt hiermee. De verblijfkosten moeten afgewogen worden tegen de mobiliteitsvergoeding.

Bij overnachtingen in de buurt van de werf mag men uiteraard het familiaal en sociaal aspect niet uit het oog verliezen.

Geografische beperking van aanbestedingen

Voor bouwbedrijven die willen groeien is dit geen haalbare kaart. Mogelijke oplossingen zijn het uitbesteden aan onderaannemers in een bepaalde regio of het werken met regionale vestigingen. De laatste oplossing is eerder weggelegd voor grotere bedrijven. Bedrijven die opereren op de internationale markt sturen hun werknemers naar het buitenland met vaak langere arbeidstijden op dagbasis om het aantal overnachtingen te beperken.

Betere planning van de toewijzing van arbeiders aan de werven

Bij de toewijzing van de arbeiders aan de werven moet zoveel mogelijk rekening gehouden worden met de woonplaats van de arbeider. Een goede planning speelt in het voordeel van zowel de werkgever als de arbeider. De werkgever minimaliseert de verplaatsingen, wat de kosten drukt. De arbeider heeft minder tijdverlies door de kortere verplaatsingen. De toepassing in de praktijk is evenwel niet altijd eenvoudig. Tijdelijk gebrek aan werk in een streek kan er voor zorgen dat arbeiders worden toegewezen aan verder afgelegen werven. Dikwijls wil een werfleider graag een ploeg waar hij gewoon is van mee te werken, ongeacht de afstand.

Invoering van een vorm van 4-dagenweek, zou betekenen dat men 1 dag per week minder geconfronteerd worden met files. Om praktische redenen is dit evenmin haalbaar: Er moet bepaald worden welke dag er niet gewerkt wordt, wat in een systeem van ploegen niet eenvoudig is. Onderaannemers moeten zich schikken naar de hoofdaannemers. Grootste tegenargument voor de 4-dagenweek is de vrees voor daling van het rendement van de arbeider. De bouwsector is al intensief en zwaar genoeg voor acht uur werk per dag. De prestaties van de bijkomende werkuren zullen niet in verhouding staan tot de eerste acht uur. Bovendien kan het verlengen van de werkdag eveneens voor gezondheidsproblemen zorgen.

Casus 20: Verre verplaatsingen oorzaak van personeelsverloop

Het bedrijf Den is een veelzijdig bouwbedrijf: het is gespecialiseerd in kabels en leidingen, tunnelling, gebouwen & burgerlijke bouwkunde, speciale technieken collectoren & waterleidingen. Dit betekent dat het voor elk van deze specialiteiten vakkundig personeel in dienst heeft. Het bedrijf heeft groeiambities. Dit wil zeggen dat het niet alleen projecten uitvoert over gans België, maar ook in het buitenland. De verre verplaatsingen hebben een groot personeelsverloop tot gevolg. Het woon-werkverkeer zet dan ook een damper op de groeiambities van het bedrijf.

Casus 21: Bouwen binnen een actieradius

Bij Bouwbedrijf Q bouwen zijn ze gespecialiseerd in sleutel op de deur particuliere woningen. Het bedrijf heeft projecten over gans Vlaanderen. Met eigen personeel voeren ze uitsluitend projecten uit binnen een straal van 40' rijden. Projecten die deze reistijd overschrijden besteedt men per definitie uit aan lokale onderaannemers waarmee men reeds lange termijn heeft samengewerkt onder een vorm van partnership. Wat geldt voor de eigen bouwvakkers, geldt ook voor de onderaannemers: het personeel van de onderaannemers mag ook niet meer dan 40' onderweg zijn.

Casus 22: Regionale antennes verminderen verre verplaatsingen

Het geïntegreerde industrieel dienstverlenend bedrijf Ht heeft naast zijn hoofdzetel nog een viertal vestigingen verspreid over Vlaanderen en Wallonië. Van uit deze vestigingen kan men plaatselijke klanten bedienen. Het woon-werkverkeer wordt hierdoor al voor een stuk opgelost. Verder rekruteert men over gans België. Niet alleen lost men hierdoor het probleem van het woon-werkverkeer al voor een stuk op maar vergemakkelijkt dit ook de capaciteitsplanning en de inzet van het personeel.

4. Aangepaste arbeidsorganisatie voor oudere bouwvakkers

Werken in de bouw gaat gepaard met een fysiek zware belasting: ongeveer 1 op 3 werknemers uit de bouwsector heeft last van de belastende arbeidsomstandigheden.⁷

Veel bouwvakkers verlaten de sector voordat ze de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt. Hierdoor gaan veel kennis en ervaring verloren.

Globaal genomen komen drie maatregelen aan bod voor het behoud van oudere werknemers voor de bouw:

- om- of bijscholing
- deeltijds werk en
- verbetering van de arbeidsomstandigheden.

Deze maatregelen stuiten echter op volgende moeilijkheden:

Om- en bijscholing. Bouwvakkers en hun oudere collega's in het bijzonder kunnen vaak moeilijk worden bijgeschoold naar ondersteunende functies (bv. werkvoorbereider, calculator, chauffeur, magazijnier...). Bedrijfsleiders hanteren hiervoor meestal volgende argumenten:

- De opleidingseisen voor sommige van deze functies worden alsmaar hoger.
- Voor leidinggeven (bv. ploegbaas) bezit niet iedere werknemer over de juiste capaciteiten.
- Het aantal beschikbare functies is meestal gering.

Doorstromen naar werfleiding is niet meer aan de orde. Bedrijven doen hiervoor hoe langer hoe meer beroep op industriële ingenieurs.

Anderzijds kunnen ouderen wel ingeschakeld worden in de opleiding van jonge onervaren bouwvakkers. Hierdoor kan er een verlichting van hun taak ontstaan.

Deeltijds werk. Deeltijds werk zou niet echt in de bouwcultuur passen. Het is eerder gebruikelijk dat er vijf dagen in de week en acht uur per dag wordt gewerkt. Een andere hinderpaal vormen de karakteristieken van de bouw zelf: het gebeurt hoofdzakelijk op locatie. De werknemers werken vaak in ploegenverband en reizen samen naar de bouwplaats. Minder uren per dag werken is moeilijk in de bouw.

⁷ www.serv.be: Sectorprofiel werkbaar werk: Bouwsector.

Minder dagen per week werken biedt meer mogelijkheden. Maar het probleem is dat wanneer een werknemer uit de ploeg verdwijnt, het productieverlies moet worden opgevuld door de overblijvende collega's.

Inschakelen in de opleiding van jongere en/of onervaren bouwvakkers. Oudere bouwvakkers kunnen eventueel worden ingeschakeld bij het opleiden en begeleiden van jongere bouwvakkers en hen de fijne kneepjes, de trucjes van het vak aanleren. Voor jongeren (m/v) van 18 tot en met 23 jaar met een getuigschrift uit het bouwonderwijs, die niet langer dan 6 maanden in een bouwbedrijf (PC 124) gewerkt hebben bestaat er trouwens de "peterschapsregeling". Binnen deze regeling stelt het bouwbedrijf een peter (m/v) aan, die de jongere op de voet volgt en op de werf begeleidt. De voorwaarde is wel dat de peter een ervaren vakman is (min. 25 jaar, 7 jaar beroepservaring) en de nodige 'feeling' heeft om jongeren iets bij te brengen over het vak.

Oudere bouwvakkers kunnen een belangrijke rol spelen bij het aanbrengen van een veiligheidsbewustzijn bij de jongeren. Ouderen zijn in het verleden mogelijks geconfronteerd geweest met arbeidsongevallen en zijn er zich zeer goed van bewust dat ze moeten oog hebben voor de veiligheid van zichzelf en hun jongere collega's. Het zullen vaak de oudere bouwvakkers zijn die op een werf hun jongere collega's tijdens de uitvoering van de werken wijzen op de gevaren.

Verbeteren van de arbeidsomstandigheden. Dit kan zowat als de belangrijkste maatregel worden beschouwd om uitstroom van ouderen te vermijden. Dit is uiteraard in het belang van alle werknemers in de sector en kan een oplossing bieden voor het imago probleem waarmee de sector kampt.

Casus 23: Tijdskrediet onder bepaalde voorwaarden

Bij het bouwbedrijf Dm bestaat er voor de oudere werknemers een mogelijkheid tot tijdskrediet. Momenteel maken 4 oudere werknemers hiervan gebruik. Afhankelijk van de functie die ze in het bedrijf bekleden wordt een oplossing gezocht.

Zo zijn 2 van die oudere werknemers kraanmachinisten. Het probleem van hun afwezigheid werd opgelost doordat de werfleider een opleiding kraanmachinist heeft gevolgd. Bij afwezigheid van de kraanmachinisten met tijdskrediet springt de werfleider in. De optie dat in de plaats een metsers kraanman wordt, werd niet overwogen. Naar verluidt zou voor sommige metsers een inschakeling als kraanman een degradatie betekenen, hoewel er geen verschil is in vergoeding.

Betreft het een metsers met tijdskrediet dan lossen de leden van de ploeg dit zeer autonoom op. De voorwaarde is wel dat er geen 2 bouwvakkers met tijdskrediet in dezelfde ploeg zitten, want dit zou voor problemen zorgen.

Maar verder is er geen specifiek beleid naar ouderen toe en zoekt het bedrijf wel een oplossing voor de problemen op het moment dat ze zich stellen. Tijdskrediet is in dit bedrijf zowat de enige oplossing voor het probleem van oudere werknemers.

Doorstroming naar een andere functie (bv. werfleider, magazijnier) is in de huidige omstandigheden binnen dit bedrijf niet mogelijk. "Het heeft ook geen zin nog oudere werknemers te heroriënteren naar andere functie binnen het bedrijf via opleiding. Door groeien naar werfleider wordt niet overwogen. De politiek van het bedrijf is om jongere werfleiders in dienst te nemen", luidt het.



Bij het Bouwbedrijf D dan weer is de gemiddelde leeftijd in het bedrijf 40 jaar. Het probleem van de oudere werknemers stelt zich nog niet meteen. Toch denkt men hierover na. 4/5 werken zou een mogelijke oplossing zijn maar enkel voor arbeiders die geen verantwoordelijke functie hebben. Voor een ploegbaas is 4/5 werken problematischer. De ploegbaas zorgt onder meer voor het vervoer van de ploeg. Het vervoer naar de werf geschiedt met een lichte vrachtwagen, die bestuurd wordt door een chauffeur met rijbewijs C, in casu de ploegbaas. Omwille van kostprijargumenten acht de bedrijfsleiding het niet opportuun alle bouwvakkers een opleiding te laten volgen voor een rijbewijs C (kostprijs ongeveer 1500€).



Hoofdstuk 6

Een specifiek contextkenmerk: de deadlines

1. De druk van de deadlines

De bouw kenmerkt zich door projectwerk en er zijn altijd al deadlines geweest. In de huidige concurrentiestrijd spelen niet alleen de prijs maar ook de kortere oplevertermijnen hoe langer hoe meer. Dikwijls geldt het principe dat de aannemer die op een order inschrijft met de laagste prijs en de kortste oplevertermijn dit krijgt toegewezen.

Strakke deadlines kunnen een belangrijke oorzaak van werkdruk zijn, vooral als er tijdens het verloop van het bouwproject een en ander misloopt met de planning: (onder-)aannemers die zich niet houden aan de planning, deelprocessen die meer tijd in beslag namen dan voorzien, weersomstandigheden edm.

In hun onderhandelingspositie met een opdrachtgever staan aannemers dikwijls met de rug tegen de muur en is er op het vlak van het onderhandelen van realistische deadlines weinig speelruimte.

De strakke deadlines hebben onvermijdelijk een gevolg op de werkdruk en bouwondernemingen kunnen hiertegen weinig weerwerk bieden. Uitzonderingen hierop zijn sommige private deelmarkten (bv. woningbouw) of die aannemers die als een bevoorrechte uitvoerder mogen optreden bij een opdrachtgever, als een soort van “hofleverancier” als het ware. In deze gevallen bekleedt de aannemer in het afdwingen van realistische deadlines een sterkere positie.

Casus 24: Neen durven zeggen

Bij Ht verwijderen ze o.a. asbest, doen ze industriële isolatie en industriële schilderwerken en bouwen ze steigers. Het bedrijf levert support services en gespecialiseerde producten aan internationale ondernemers in de (petro)chemische industrie, energiecentrales, de bouw en de maritieme sector. Werkdruk is binnen het bedrijf een belangrijk aandachtspunt.

“We durven het aan om aan een opdrachtgever bij de onderhandelingen van het contract te melden dat hij ons onrealistische deadlines oplegt!”, vertelt een lid van het directiecomité. Hij vervolgt “belangrijk is dat je de werkdruk niet ondergaat en dat je niet steeds ja knikt tegenover de eisen van de opdrachtgever. Je moet geargumenteed nee durven zeggen! Ons motto is we doen het veilig of we weigeren doodeenvoudig de opdracht! Zo simpel is dat”. Een algemeen onderhoud van een chemische installatie betekent dan ook volledige stillegging. Toch gaan de klanten van Ht geregeld op deze eis in, ook al kost hen dat een aantal extra-dagen “shutdown”.



Sommige projecten nemen ze bij Ht bewust niet aan omdat ze zeker zijn dat ze daar schade van zullen ondervinden. Meestal hebben ze bij Ht al een vertrouwensrelatie opgebouwd met de opdrachtgever. Ze staan dan ook iets sterker om de opdrachtgever te verduidelijken dat bepaalde uitvoeringstermijnen die hij oplegt onrealistisch zijn.

2. Projectteams als alternatief

2.1. Een waterdicht schot bij de aanbesteding?

Niet alleen is er een arbeidsdeling tussen commerciële en technische diensten, ook is er dikwijls een waterdicht schot tussen de opdrachtgever en de potentiële uitvoerder van het project. Dit treedt vooral op bij het klassieke systeem van openbare aanbesteding waar de laagstbiedende het project mag uitvoeren. In de aanbestedingsfase van het project geeft de opdrachtgever enkel het lastenboek en de bouwtekeningen en daarmee moet de aannemer het dan maar stellen. Opdrachtgevers gooien het aanbestedingsdossier als het ware “even over het muurtje”, waarmee bedoeld wordt dat er in de aanbestedingsfase van het project betrekkelijk weinig gecommuniceerd wordt tussen een openbaar bestuur en een potentiële uitvoerder.

Deze wijze van gunning bij openbare aanbestedingen is mede de oorzaak dat er onzekerheden optreden naar de inzet van hulpmiddelen en onderaannemers. Dikwijls hebben aannemers geen zicht op de startdatum van het project zodat ze pas op zoek kunnen gaan naar een onderaannemer bij de startdatum. Veel improvisaties van projectleiders en de bijbehorende werkdruk tijdens het uitvoeringsproces zijn volgens waarnemers voor een stuk hieraan te wijten.

2.2. Alternatieve bouwcontracten

Bouwbedrijven die (complexere) private projecten aannemen kunnen dit ook doen onder vorm van alternatieve contractvormen. Voorbeelden hiervan zijn overeenkomsten in het kader van een “Bouwteam”, “Design and construct” en “Turnkey”. Hierbij poogt men het “waterdicht schot” tussen opdrachtgever en aannemer van bij de aanbestedingsfase te doorbreken. In een “bouwteamovereenkomst” is de aannemer bereid de prijs te vormen op basis van een open begroting door een samenwerking in teamverband met de opdrachtgever, de architect en de met de opdrachtgever ingeschakelde specialisten. Dit betekent onder meer dat bouwmaterialen in akkoord met de bouwheer, architect en de algemene aannemer aangekocht worden bij de leveranciers die het voordeligst zijn qua prijs en kwaliteit. Ook onderaannemers die de meeste garanties bieden zullen in gemeenschappelijk overleg worden gekozen. Tevens zal de arbeidsduur tijdens de verschillende fasen van het project met de architect besproken worden.



In gezamenlijk overleg met de architect zal de aannemer een gedetailleerde kostprijs voorleggen. Voordeel is dat de verschillende (bouwteam)aannemers reeds bij het bedenken van de ontwerpvarianten betrokken zijn waardoor er tijdswinst gerealiseerd kan worden door gelijktijdige uitvoering van activiteiten en door een continu bouwproces. De doorlooptijd kan worden ingekort door overlapping van fasen in het bouwproces.

In dezelfde lijn liggen de “design and construct”-contracten. Hier zal de bouwheer de grote lijnen van het project vastleggen, het detailontwerp is dan voor rekening van de hoofdaannemer. Concreet betekent dit dikwijls dat men met de aanvang van het project reeds start terwijl de detailtekeningen nog niet beschikbaar zijn. De aannemer voert dan het detailontwerp zelf uit. Dit kan hij enten op zijn bedrijfsproces of zijn kennis en knowhow. De detailontwerpen laat hij toetsen door de opdrachtgever. Een belangrijk voordeel is een mogelijke tijdswinst omdat veel vlugger met de uitvoering of delen ervan kan worden begonnen. De coördinatie van het project is ook veel eenvoudiger omdat deze geïntegreerd is binnen één organisatie.

Bij een turnkey-project besteedt de opdrachtgever het ontwerp en de realisatie van het bouwwerk volledig uit. Het turnkey-bedrijf contracteert zelf een architect, onderaannemers en leveranciers. Het grote voordeel hierbij is dat de afstemming tussen ontwerp en uitvoering in principe optimaal zijn.

Innovatieve contracten zoals “Bouwteam” en “Design and construct” worden door de opdrachtgever meestal gegund aan gereputeerde aannemers met grote integriteit of aan aannemers aan wie men in het verleden reeds de uitvoering van een project heeft toevertrouwd. De uitvoering gebeurt in “partnership”, in vertrouwen dus.



Hoofdstuk 7

Besluit

1. Uitgangspunt

Bouwprojecten worden steeds maar complexer en de doorlooptijden korter. Het primaire bouwproces is verregaand onderverdeeld in deelprocessen. Er is ook een grote mate van specialisatie die leidt tot een grote diversiteit in beroepen. Heel wat activiteiten worden uitbesteed aan kleinere zelfstandig opererende bedrijven die aan een bouwproject meewerken. Dit kan leiden tot problemen op het vlak van communicatie, planning en afstemming. Mede met de krappe deadlines is het gevolg hiervan dat er dikwijls aan een te hoog werktempo moet worden gewerkt met te weinig regelmogelijkheden voor de bouwvakkers en werfleiding.

Het risico op werkdruk zit dus voor een groot deel ingebakken in het productieproces. Dit betekent echter niet dat er geen maatregelen kunnen worden getroffen.

1.1. Preventiebeleid: een wettelijke verplichting

Oorzaken van werkdruk kunnen vooral aan de arbeidsorganisatie worden toegeschreven. Dit gegeven is ook in de Wetgeving Welzijn op het werk (1996) opgenomen die de werkgever verplicht een globaal preventiebeleid te voeren. Preventiemaatregelen moeten niet alleen betrekking hebben op bijvoorbeeld de inrichting van de werkplaats en het medisch toezicht maar ook op de psychosociale belasting veroorzaakt door het werk.

In het verlengde van die wet sloten de sociale partners bovendien op 30 maart 1999 de CAO nr. 72 die bindend is voor bedrijven uit de privésector. Met deze CAO werd het beleid ter voorkoming van werkstress nog concreter. Het stressvoorkomingsbeleid werd daarmee uit de marginaliteit gehaald en inpasbaar in het globaal preventiebeleid van de ondernemingen.

Die CAO omschrijft het begrip stress, bepaalt hoe een werkgever een stressvoorkomingsbeleid moet voeren en definieert de rol van de werknemers en hun vertegenwoordigers in dit verband.

De CAO is niet bedoeld om problemen van individuele werknemers op te lossen maar wel om een beleid te voeren om stress, die door het werk wordt veroorzaakt, collectief te voorkomen en/of te verhelpen. Om dit stressbeleid te voeren, moet de werkgever op basis van een algemene analyse van de werksituatie de eventuele stressrisico's opsporen en op grond hiervan passende maatregelen nemen om de risico's te voorkomen of te verhelpen.



De CAO nr. 72 verwijst uitdrukkelijk naar twee algemene preventiebeginselen uit de welzijnswet:

- Het draaglijker maken van de monotone en tempogebonden arbeid.
- De preventie als een systeembenadering waarin techniek, werkorganisatie, arbeidsomstandigheden, sociale relaties en omgevingsfactoren op het werk worden geïntegreerd.

Nieuw is dat de CAO vier potentiële bronnen voor stressrisico's noemt. Ze komen overeen met de vier grote deelgebieden die volgens deskundigen de kwaliteit van de arbeid uitmaken. Het zijn de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen (*zie inlas*).

Verder zegt de CAO dat het opsporen van de risico's bijvoorbeeld kan gebeuren door een bevraging onder de werknemers waarvan de resultaten onderling worden vergeleken met het doel collectieve problemen die de werknemers ervaren te identificeren. Dit is een verwijzing naar bijvoorbeeld een enquête en/of de participatieve risicoanalyse bij de werknemers.

Daarnaast kunnen ook **medewerkers** een bron van werkdruk/werkstress voor elkaar zijn. De wet betreffende de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk verplicht de werkgever de nodige maatregelen te treffen.

1.2. Symptomen van werkdruk

Als een bedrijf geconfronteerd wordt met een aantal (negatieve) signalen, dan zou de alarmbel moeten rinkelen. Dit betekent dat werkdruk uit de taboesfeer moet worden gehaald.

Mogelijke signalen zijn:

- personeelsverloop
- onvrede/cynisme
- weinig betrokkenheid of geen initiatief van de werknemers
- klachten van medewerkers, klanten, ...
- kwaliteitsverlies
- ziekteverzuim, gezondheidsklachten,...
- veel overuren
- toename van arbeidsongevallen conflicten, ruzies,..

Treden één of meerdere van deze signalen op dan is in dat geval is een algemene analyse van de werksituatie van de werknemers om de stressrisico's op te sporen aangewezen. Het bedrijf kan hiervoor ook het advies en de medewerking van de interne en externe diensten voor preventie en bescherming op het werk inroepen.



De 4 A's van de kwaliteit van de arbeid

Arbeidsinhoud

- Te veel werk, te hoog werktempo
- Te moeilijk werk, te veel verantwoordelijkheid
- Te eenvoudig werk, monotoon, kortcyclisch werk
- Te weinig werk, verveling
- Onduidelijke, tegenstrijdige taakeisen

Arbeidsomstandigheden

- Chemische stoffen, straling, besmettingsgevaar, lawaai, verlichting, temperatuur, ventilatie en luchtvochtigheid
- Gevaarlijke situaties, zwaar werk, onvoldoende hygiëne
- Ontbreken van hulpmiddelen en/of van persoonlijke beschermingsmiddelen
- Werkhouding

Arbeidsvoorwaarden

- Werk -en rusttijdregeling
- Lage beloning, stukloon, premieloon
- Weinig loopbaanmogelijkheden
- Werkonzekerheid, preciaire contractvormen

Arbeidsverhoudingen

- Slechte wijze van leidinggeven, te weinig zeggenschap
- Slechte onderlinge relaties op het werk
- Onvoldoende sociale ondersteuning op het werk
- Ongewenste intimiteiten, pesten, discriminatie

1.3. Een proces van lange adem

Het besluit om iets aan werkdruk te gaan doen wordt niet van de ene dag op de andere genomen. Dikwijls is het een proces dat moet "rijpen in de tijd".

Aangezien men werkdruk hoofdzakelijk kan aanpakken door een verandering in de organisatiestructuur is dit een kwestie van jaren en niet van maanden. Bovendien moeten er meestal een aantal **cultuurfases** worden doorbroken (Vrij naar Van Veldhoven, 2001 p. 59 e.v.). Deze fasen gaan gepaard met een telkens toenemend bewustzijn dat er in het bedrijf een probleem is en dat daar al of niet iets kan aangedaan worden. Meestal verloopt er veel tijd tussen deze opeenvolgende fasen.

Fase 1 Taboesfeer: "we hebben hier geen werkstress"

In deze fase steekt men zijn kop in het zand: er is helemaal geen probleem. Dikwijls zullen het enkelingen zijn die op een of andere manier geconfronteerd werden met werkdruk/werkstress in het bedrijf en die het softe thema van werkdruk/werkstress op de agenda pogen te plaatsen.

Fase 2 Bagatelliseren: “Er is hier misschien wel werkstress... Maar we hebben wel belangrijker dingen te doen...”

Hier is het taboe al doorbroken, maar dat betekent niet dat werkdruk de nodige aandacht krijgt en er daadwerkelijk iets aan gedaan wordt. Men komt er niet toe de nodige organisatieveranderingen te doen. Werkdruk wordt niet aangepakt vanwege de...werkdruk.

Fase 3 Machteloosheid: “Werkstress is bij ons een probleem. Maar dat is een onveranderbaar gegeven in de bouwsector”

Iedereen in het bedrijf is ervan doordrongen dat werkdruk/werkstress een belangrijk probleem is maar er treedt een soort fatalisme op: “werkdruk hoort nu eenmaal bij het werk in de bouw en we kunnen er toch niets aan veranderen”. De machteloosheid dus.

Fase 4 Actie: “Werkstress is een belangrijk probleem... waaraan we iets kunnen en zullen doen!”

In deze fase poogt men het fatalisme de grond in te drukken. Hoewel er veel omgevingsfactoren zijn die in een bouwproject werkdruk kunnen veroorzaken zal men weigeren de invloed hiervan blindelings te accepteren. Dit betekent dat men zal trachten te experimenteren met andere manieren van werken. In de eerste plaats zal dit op kleine schaal in een onderdeel van de organisatie worden uitgetest om dit dan later elders in het bedrijf toe te passen.

Een voorbeeld hiervan is het werk pogen te organiseren binnen zelfstandige groepen waarbij de bouwploegen naast uitvoerende taken ook taken op het gebied van logistiek en planning, kwaliteitszorg worden toegewezen. Dit kan in sommige bedrijven een zeer ingrijpend en complex veranderingsproces zijn. Introductie van zelfsturende ploegen veronderstelt wel een mentaliteitsverandering zowel bij de bouwonderneming als bij de bouwvakker zelf. Het betekent ook dat hiervoor de nodige competenties zullen moeten opgebouwd worden en dat er een sfeer van vertrouwen wordt gecreëerd. Dit veronderstelt werken in fasen met veel vallen en opstaan. Ook dit vergt de nodige tijd.

2. Praktische tips

Werkdruk is een zeer complex gegeven, waarvan de oorzaken zich op verschillende niveau's van het ondernemingsbeleid kunnen situeren. Op basis van de praktijkvoorbeelden die in dit informatiedossier aan bod kwamen worden een aantal mogelijke knelpunten in de organisatie opgesomd die aanleiding kunnen geven tot werkdruk. Overeenkomstig zijn een aantal mogelijke suggesties weergegeven. Het is niet zo dat er 'one best way' is om werkdruk aan te pakken. Afzonderlijk of gecombineerd kunnen deze tips bouwbedrijven helpen om geleidelijk aan een stressbeleid op te bouwen. De verzameling tips kan in zijn geheel gebruikt worden, maar een bouwbedrijf kan er voor kiezen een selectie uit de onderwerpen te maken die specifiek in het bedrijf het meest van toepassing zijn.

Aandachtspunt	Suggestie
<p>Afstemmingsverliezen</p> <p><i>(Hoofdstuk 2)</i></p>	<p>Tracht afstemmingsverliezen te voorkomen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Experimenteer bijvoorbeeld met zelfstandige bouwploegen met ruime taakhoud die (in de mate van het mogelijke) een deelproject afwerken: niet enkel (meerdere) uitvoerende taken maar ook organiserende taken en voorbereidende taken. Dit bevordert het leren op het werk. Ook kan de taakhoud van de bouwvakkers vollediger worden. Zorg voor: <ul style="list-style-type: none"> • Taakroulatie: de bouwvakkers wisselen geregeld van taak af; • Taakverbreding: de bouwvakkers doen verschillende uitvoerende taken (bv. metselen, bekisten, ijzervlechten,...); • Taakverrijking: werk dat naast uitvoerende taken ook voorbereidende, ondersteunende en organiserende taken bevat. ■ Hou er rekening mee dat sommige bouwvakkers liever "smalle taken" uitvoeren: repetitief werk waarbij men nauwelijks moet nadenken. ■ Teveel uitvoerende taken en teveel organiserende en voorbereidende taken kunnen op zichzelf een oorzaak zijn van werkdruk. Het is belangrijk dat er hierin een gezond evenwicht bestaat. ■ Zorg in dit verband voor de nodige opleiding en begeleiding. ■ Stel een haalbare planning op en respecteer deze. Zet deze planning ook op papier (en/of gebruik een softwareprogramma). Zorg dat leidinggevendenden hiervoor ook een opleiding kregen. ■ Zorg voor de nodige speelruimte in de planning. ■ Bespreek de planning zo vroeg mogelijk met alle actoren. Meld zo

snel mogelijk veranderingen aan alle betrokken partijen (onderaannemers, uitvoerders).

Samenwerking

(Hoofdstuk 2 en 4)

Bevorder samenwerking

- Met interne medewerkers: bevorder groepssamenhang, haal ploegen waar het “goed klikt” niet uit elkaar.
- Met onderaannemers: via partnerships.
- Verdeel nieuwelingen over de verschillende ploegen; hou er rekening mee dat door de begeleiding van nieuwelingen het ploegrendement kan dalen.

Communicatie

(Hoofdstuk 3)

Bevorder de communicatie

- Tussen commerciële en technische diensten: vanaf de aanbesteding en calculatie.
- Tussen de werven: bevorder de communicatie tussen de verschillende projectleiders en/of conducteurs via geregelde coördinatievergaderingen. Bespreek hier de planning en vooruitgang van de verschillende werven en de capaciteitsbezetting van personeel en materiaal.
- Op de werf: betrek de bouwvakkers bij de planning, de werfvergaderingen, de veiligheidsmaatregelen (bv. via toolboxmeetings). Voorkom hierdoor het risico op tegenstrijdige opdrachten, weinig betrokkenheid van de uitvoerende bouwvakkers, motivatieproblemen. Indien dit onmogelijk is om alle bouwvakkers hierbij te betrekken, zorg dan dat de ploegbaas aanwezig is.
- Voorkom dat de informatie van de werkvloer gefilterd wordt door de werfleiding.
- Zorg op geregelde tijdstippen voor werkoverleg. Zie werkoverleg niet als een tijdsverspilling. Zorg dat er niet enkel verbeteringen van de staf of leiding komen, maar ook van de bouwvakkers. Honoreer op een of andere wijze deze initiatieven voor verbetering.

Leiding

(Hoofdstuk 4)

- Bevorder participatief leiderschap: zorg voor opleiding en begeleiding van leidinggevenden.
- Voorkom hierdoor ook “bazenstress”.

Ondersteuning

(Hoofdstuk 2)

- Zorg voor ondersteuning bij werkdruk: bv. via een “vliegende ploeg”, of de inzet van een onderaannemer waarop men steeds kan rekenen.

Functioneringsgesprekken

(Hoofdstuk 4)

- Voer zowel met arbeiders als bedienden minstens één keer per jaar een (soort van) functioneringsgesprek.



	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zorg ervoor dat de personen die de loopbaangesprekken moeten voeren hiervoor ook getraind zijn. ■ Zorg dat er in het functioneringsgesprek sprake is van een "tweerichtingsverkeer", waarbij het geoorloofd is dat de werknemer ook kritisch staat tegenover mankende elementen in de organisatie. Sta open voor zijn suggesties. ■ Het functioneringsgesprek wordt best uitgevoerd door de naaste meerdere.
<p>Opleiding (Hoofdstuk 4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie kan wat in het bedrijf? Stel een inventaris op van de competenties van alle werknemers in het bedrijf. ■ Voer een gericht opleidingsbeleid. Zorg voor een stelselmatige upgradering van alle werknemers. Zorg door opleiding dat anderen kunnen inspringen indien bepaalde functies plots wegvallen (bv. kraanbestuurder, chauffeur busje, ploegbaas,...). ■ Indien polyvalentie een doel is, zorg dan voor de nodige opleidingen en bijscholingen. ■ Creëer leermogelijkheden: <ul style="list-style-type: none"> • via interne en externe opleidingen • via zelfsturende teams: probleemoplossend gedrag via uitwisseling van ervaringen tussen teamleden ■ Zorg voor de begeleiding van onervaren werknemers en/of nieuwelingen (bv. via peterschap).
<p>Loon (Hoofdstuk 4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hou er rekening mee dat premiestelsels, prestatiebeloning, en groepspremies een mogelijk risico kunnen inhouden voor de veiligheid, de groepssfeer kunnen aantasten, en een te grote nadruk kunnen leggen op "smalle functies" (een beperkt aantal uitvoerende taken) ("meters maken"). Het risico bestaat ook dat onervaren bouwvakkers (bv. jongeren) hierdoor onvoldoende door de ploeg kunnen opgevangen worden. ■ Verloon opgedane kwalificaties, ervaring. ■ Vermijd na-ijver binnen de ploeg door ongelijke verloning: hanteer zoveel mogelijk het principe gelijk loon voor gelijke functies.
<p>Loopbaanbeleid (Hoofdstuk 4)</p>	<p>Schep doorgroeimogelijkheden om motivatieproblemen te voorkomen. Personeelsverloop kan men hierdoor voor een stuk vermijden.</p>
<p>Arbeidsomstandigheden</p>	<p>Arbeidsomstandigheden en veiligheid zijn een blijvend aandachtspunt.</p>

(Hoofdstuk 5)

Algemeen gesteld:

- Zorg voor collectieve veiligheidsmaatregelen.
- Zorg voor persoonlijke beschermingsmiddelen.
- Overtuig werknemers van de noodzaak om gebruik te maken van de veiligheidsmaatregelen.

Maak veiligheid en arbeidsomstandigheden bespreekbaar. Creëer op geregelde tijdstippen overlegmomenten (bv. toolboxmeeting). Zorg voor een tweerichtingsverkeer tussen werknemers en (werf-)leiding.

Hou rekening met de suggesties van de werkvloer en geef hierover zo snel mogelijk feedback.

Woon-werk verkeer

(Hoofdstuk 5)

Bouwen gebeurt per definitie op wisselende locaties. Wil een bedrijf groeien dan moet men “van onder de kerktoren” heen.

- Beperk in de mate van het mogelijke de verre verplaatsingen. Stel eventueel een actieradius voorop waarbinnen projecten uitgevoerd worden. Doe voor projecten buiten deze actieradius bijvoorbeeld beroep op onderaannemers waarmee U geregeld samenwerkt.
- Indien mogelijk: voorzie regionale antennes van waaruit een bepaalde regio kan worden bediend.

Oudere werknemers

(Hoofdstuk 5)

- Zet oudere werknemers eventueel in een andere (lichtere)functie (bv. magazijnier, kraanbestuurder,...).
- Schakel oudere werknemers in bij de opleiding van onervaren bouwvakkers.
- Maak gebruik van de wettelijke mogelijkheden voor loopbaanonderbreking (bv. tijdskrediet). Zorg dan ook voor opvang in de ploeg.

De deadlines

(Hoofdstuk 6)

- Probeer (voor zover mogelijk) realistische deadlines te bedingen.
- Zoek alternatieve formules waarbij de communicatie tussen bouwheer en aannemers kan worden bevorderd. Probeer in de mate van het mogelijke ook betrokken te worden bij het ontwerp: via bouwteams, projectteams, design and construct, ...





Bijlage



De TOMO: Toetsingslijst Mens & Organisatie

Behoudens deze specifieke tips en suggesties gericht op het bouwbedrijf om werkdruk en werkstress te voorkomen bestaan er tal van methoden om stress op te sporen. Niet alle methodes zijn voor om het even welke situatie geschikt. Sommige instrumenten oriënteren zich op arbeidssituaties, andere op individuele reacties op stressoren. Sommige methodes zijn objectief, andere (te) subjectief.

Omwille van de volledigheid kan de TOMO-lijst worden aanbevolen.

De TOMO is eveneens een checklist, die toelaat om op een vrij snelle manier een globale risico-inventarisatie te maken op functie- of afdelingsniveau. Er wordt een inventarisatie gemaakt van de knelpunten, er worden maatregelen voorgesteld en er zijn enkele toetsingscriteria opgenomen. Het is ook belangrijk te noteren dat er geen arbeidssituaties van individuele werknemers worden geanalyseerd.

Inhoud

In de TOMO zijn mogelijke knelpunten verdeeld over vier categorieën:

1. Taakeisen

- Arbeidsinhoud: monotone arbeid, volledigheid van de functie, kortcyclische arbeid, werk vormt al dan niet een afgerond geheel.
- Taakbelasting: overbelasting (tijdsdruk), overbelasting (nauwkeurig, ingespannen werk), onderbelasting, emotionele belasting.
- Verantwoordelijkheid: onvoldoende verantwoordelijkheid, te veel verantwoordelijkheden, onduidelijke taakeisen, tegenstrijdige taakeisen.
- Kennis en vaardigheden: (intellectuele) overcapaciteit, (intellectuele) ondercapaciteit.

2. Arbeidsverhoudingen

- Functionele contacten: werkoverleg, functionele ondersteuning, medewerking.
- Informele contacten: mogelijkheid informele contacten; onderlinge sfeer.
- Directe leiding: rekening houden met de mening van de werknemer, ondersteuning, op de vingers kijken, waardering werk door chef.
- Persoonlijke integriteit: ruimte, privacy, discriminatie, ongewenste intimiteiten.

3. Arbeidsvoorwaarden

- Beloning: relatieve hoogte salaris, beloningsdifferentiatie, waardering werk door organisatie/maatschappij.
- Secundaire arbeidsvoorwaarden: recreatievoorzieningen, andere voorzieningen



- Werk- en rusttijden: dienstroosters, werktijden, rustpauzes.
- Loopbaan: loopbaanmogelijkheden of gebrek eraan, loopbaangesprekken, beoordelingssysteem, zekerheid over de baan.

4. Regelruimte

- Taakhoud: wijze van werken, werktempo, storingen buiten de werknemer om, problemen oplossen.
- Omgeving: fysieke bewegingsvrijheid, werkplekinrichting en omgeving, korte pauzes, contacten met collega's.
- Organisatie: werkoverleg, werktijden en roosters, loopbaan.
- Informatie: terugkoppeling, informatie.

We vestigen er wel de aandacht op dat de wetgeving die in de standaard TOMO-lijst is opgenomen een overzicht bevat van de Nederlandse reglementering!

De TOMO is één van de meest complete en meest objectieve vragenlijsten die in het Nederlands bestaan. Bovendien wordt hij ook in België steeds vaker toegepast, ook omdat hij vrij is van copyright. Hij verdient dan ook aanbeveling.

Verder lezen

Er bestaat veel literatuur rond werkdruk en werkstress en er werden verschillende instrumenten ontwikkeld om dit te meten. Het zou een onmogelijke taak zijn hiervan een volledige inventaris te geven. We opteerden voor een beperkt overzicht van publicaties die de geïnteresseerde lezer meestal ook zal kunnen downloaden van het Internet.

Voor dit informatiedossier hebben we hieruit rijkelijk geput.

Over werkdruk en Werkstress in het algemeen

Algemene Directie Humanisering van de Arbeid. *Methoden en instrumenten voor een ergonomisch en psychosociale analyse*, Brussel, 2005. Raadpleegbaar op <http://www.meta.fgov.be>.

Bourdeaud'hui R., Janssens F., Vanderhaeghe S., *Nulmeting Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Indicatoren voor de kwaliteit van de arbeid op de Vlaamse arbeidsmarkt*, Brussel, 2004. Raadpleegbaar op <http://serv.be/werkbaarwerk>

Bourdeaud'hui R., Vanderhaeghe S., *Wat maakt werk werkbaar? Onderzoek naar determinanten van werkbaar werk op basis van de nulmeting Vlaamse Werkbaarheidsmonitor*, Brussel, 2004. Raadpleegbaar op <http://serv.be/werkbaarwerk>

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. *Stress op het werk. Risicofactoren, evaluatie en preventie*, Brussel, 2004. Raadpleegbaar op <http://www.meta.fgov.be>.

Nationale Arbeidsraad, *Voorkoming van stress. Collectieve arbeidsovereenkomst nr. 72*. Brussel, 2004. Raadpleegbaar op www.nar-cnt.be

SERV/STV-Innovatie & Arbeid. *Werkbaar werk in Vlaanderen. Nulmeting Vlaamse werkbaarheidsmonitor*, Brussel, 2004. Raadpleegbaar op <http://serv.be/werkbaarwerk>

Van Veldhoven M., *Te moe voor het paradijs. Werkstress tussen meten en doen*. Leuven/Leusden, Acco, 2001.

Over de invoering van zelfsturende teams

Van Amelsvoort P., Seinen B., Kommers H., Scholtes G., *Zelfsturende teams. Ontwerpen, invoeren en begeleiden*, ST-groep, Vlijmen, 2003.

Van Amelsvoort P., Seinen B., *Zelfsturing in de bouw, een andere kijk op organiseren van de bouwplaats*, RRBouw, 2002.

Over kwaliteit van de arbeid

Huys R., Pollet I., Van Hootegem G., Wouters L., *Bouwen en schaven aan de kwaliteit van de arbeid. Een handboek*, HIVA/CCHB, Leuven/ Brussel, 1997.

Over preventie van stress in de bouw

Arbouw. Aanpak van werkdruk in de bouwnijverheid. Via <http://www.arbouw.nl>.

NAVb: *Preventie van stress in de bouwsector*. Brussel, 2005. (Bundels 108a en 108b)

www.werkgoed.nl, Preventie van werkdruk in de Nederlandse bouwsector. (omvat praktijkvoorbeelden van organisatorische veranderingen)

Over het inventariseren van psychosociale aspecten op het werk

Van Orden C.Y.D., Gaillard A.W.K. *TOMO: Toetsingslijst Mens en Organisatie*, Kerckebosch, Zeist, 1994.

Over planning, kwaliteitszorg in de Vlaamse Bouwsector

Roelandt P., *In de ban van de prijzen? Concurrentie, organisatie en arbeid in de bouwsector*. SERV-STV, Brussel, 1997.

Roelandt P., *Op vaste grond of op los zand. Integrale kwaliteitszorg in de bouwsector*, SERV-STV, Brussel, 1997.

Roelandt P., *Projectbeheersing in de bouwsector*, SERV-STV, Brussel, 2001.

Over de problematiek van opleiding en rekrutering in de bouwsector

Roelandt P., *Dan leiden we ze maar zelf op. Arbeidsorganisatie en opleiding in het bouwbedrijf. Kwalitatief onderzoek*, SERV-STV, Brussel, 1997.

Roelandt P., *Steen voor steen.... Rekrutering en opleiding in de bouwsector*, SERV-STV, Brussel, 2000.