



Werk veilig. Houd plezier. Kijk vooruit.

Samenwerken vermindert de werkdruk

1 november 2021

Inhoud

1 Samenvatting	2
2 Inleiding	3
2.1 Doel	3
2.2 Aanleiding	3
2.3 Doelgroep	3
2.4 Leeswijzer	4
3 Het organiseren van samenwerken	5
3.1 One size doesn't fits all	5
3.2 Het organiseren van communicatie	5
3.3 Proactief samenwerken	5
3.4 Samenwerken in 3 situaties	6
3.5 Aanpassen van de werksituatie kan altijd	6
4 Samenwerken tijdens voorbereidingsfase	7
4.1 Voorbereiden, voorbereiden en voorbereiden.	7
4.2 Gedeelde filosofie	8
4.3 Lerende organisatie	8
5 Kritische succesfactoren voor samenwerking	10
5.1 Vertrouwen	10
5.2 Lange adem	10
5.3 Teamgericht	10
5.4 Duidelijkheid	10
5.5 Ritme	11
5.6 Ondersteun de leidinggevenden en werknemers	11
5.7 Laat je zien, laat je horen	11
5.8 Communicatie	11
6 Samenwerken tijdens bouwfase	12
6.1 Categoriseren van knelpunten	12
6.2 Registratie en Rolverdeling	12
6.3 De kern van aanpassen	13
7 Goed om te weten	14
8 Overzicht	15

WERKDRUK VERMINDEREN DOOR EEN VERGAANDE SAMENWERKING VEREIST EEN LANGE ADEM EN EEN ACTIEVE ROL VAN IEDEREEN IN DE ORGANISATIE. DAT GAAT NIET VANZELF. IEDEREEN HEEFT HIERIN ZIJN EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID, MAAR OOK DE EIGEN GELEGENHEID OM TE HANDELEN. WERKDRUK WORDT VERMINDERD DOOR SAMENWERKING OP TWEE MANIEREN.

1 Samenvatting

Ten eerste door veel aandacht besteden aan de samenwerking in de voorbereidingsfase. Ten tweede door de samenwerking goed te organiseren gedurende de bouwfase. Deze integrale wijze van samenwerking is een weergave van de ervaringen van medewerkers uit de bouw- en infrasector en de theorie die daarover uitspraken doet. Deze ervaringen geven een werkwijze weer waarop de samenwerking georganiseerd wordt met daarbij de aandachtspunten/valkuilen.

Voor dit adviesblad zijn niet alleen bouwbedrijven geïnterviewd, maar ook adviesbureaus die bouwondernemingen hebben begeleid om de bouwprocessen kosteneffectief in te richten op basis van samenwerking.

Dubbel werk door onduidelijke communicatie

De cv-installateur is geïrriteerd als hij ziet dat hij volgens de bouwtekening een radiator moet plaatsen waar de elektriciens net gefreesd heeft voor bedrading van drie dozen. Hij loopt naar de bouwkeet om de tekening te checken. Hij ziet dat zijn aanneme klopt en gaat door met zijn werk en plaatst de radiator waar het gepland staat.

De volgende dag ziet hij dat de radiator verdwenen is. Bovendien ziet hij dat hij al 12 keer gebeld is door de uitvoerder. Een geluidsbericht laat niets te wensen over. Of hij de volgende keer de juiste en laatste bouwtekening wil bekijken. Die had de uitvoerder vorige week al gemaaild. Sinds kort printen ze die niet meer uit. Dat had hij kunnen weten. De cv-installateur voelt de werkdruk al toenemen. Hij heeft vandaag al een drukke dag. Nu moet hij extra en onnodig werk aan het lijstje toevoegen. Er is niemand anders die dit kan doen.

Hoe bekend is dit verhaal? Onduidelijkheid in de verwachtingen. Geen duidelijk communicatie. Het resultaat is het werk over doen. Onnodig werk doen en stress omdat er informatieachterstand is.

2 Inleiding

2.1 Doel

Het thema samenwerken is nader uitgewerkt om inzicht te geven in het belang van een goede samenwerking als mogelijkheid om werkdruk aan te pakken. Zo hopen we bijvoorbeeld de samenwerking tussen werknemers, teams en onderaannemers te optimaliseren. Dit houdt in dat de werksituatie de gelegenheid moet bieden om die samenwerking te realiseren. Het doel van samenwerken is om het geplande werk goed uit te voeren met zo weinig mogelijk knelpunten. Uitgangspunt is dat de werksituatie beter wordt in de onderstaande 2 situaties.

A. Samenwerken tijdens voorbereidingsfase

Iedereen weet van tevoren wat zijn/haar taken zijn en met wie samengewerkt moet worden op welk moment in het werkproces.

B. Samenwerken tijdens bouwfase

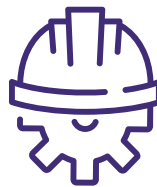
Iedereen weet wat er van hem/haar verlangd wordt als er knelpunten in de bouwfase geconstateerd worden.

2.2 Aanleiding

De werkdruk is al jaren hoog in de sector. Dat geldt voor zowel de UTA- als de bouwplaatsmedewerkers. In het werkveld zijn bouworganisaties aanwezig die met succes werkdruk verminderen. Dit doen zij door de samenwerking te verbeteren. Voor dit adviesblad heeft Volandis 7 bouwondernemingen geïnterviewd om uit de praktijk te vernemen wat hun visie over samenwerken is en welke organisatiestructuur ze hiervoor bieden.



Enkele geïnterviewden hebben daarvoor de Lean-methode gebruikt. Er zijn 3 adviesbureaus geïnterviewd die de Lean-methode bij bouwondernemingen hebben geïmplementeerd. De geïnterviewde werkgevers geven allen aan dat er veel economisch winst te behalen¹ is. Werknemers hebben een hoge mate van tevredenheid en er hoeft minder extra (onnodig) werk te worden uitgevoerd². Dit voorkomt vertraging in het bouwproces. Een goede samenwerking op de bouwplaats wordt gekenmerkt door rust en overzicht.



"Een goede samenwerking op de bouwplaats wordt gekenmerkt door rust en overzicht."

2.3 Doelgroep

Dit adviesblad is bedoeld voor directies, leidinggevenden, deskundigen, personeelsconsultanten, OR, maar uiteraard ook voor de werknemers die elke dag op de werkvloer staan en te maken hebben met het oplossen van problemen en hierin moeten samenwerken.

¹ Kortere doorlooptijden, lagere bouwkosten, reductie faalkosten, hogere veiligheid, hogere kwaliteit, minder risico's, snel inspelen op ontwikkelingen in de branche, tevreden klanten, flexibele en doelgerichte projectorganisatie, transparante (online) communicatie, timemanagement en doelmatige logistieke planning

² Er zijn onderzoeken die de positieve effecten van samenwerken vertalen naar de tijd die het bespaart om niet bezig te zijn met werkzaamheden die niet als toegevoegde waarde worden gezien. In de bouw vertaalt het zich naar het niet meer bezighouden met het verhelpen van fouten die gemaakt zijn (schade). De tijdsbesparing wordt afgezet tegen de werkweek. Dit percentage wordt gezien als werkdrukvermindering. <https://www.theleansixsigmacompany.rs/verlaging-werkdruk-verpleegkundigen-lean-six-sigma/>

Lean is een methode om verspillingen uit een werkproces te halen door continu het proces te verbeteren. Denk hierbij aan slimmer transport, niet te grote voorraden, minder fouten maken of met minder energie dezelfde kwaliteit leveren. De methode is afkomstig uit Japan onder de naam Toyota Productie Systeem (TPS). Toen bleek dat deze methode een succes was is deze methode in Europa en Amerika onder de naam Lean geïntroduceerd. Lean legt het accent op het verbeteren van het proces en TPS legt de nadruk op het team en de samenwerking van medewerkers om de verspillingen te verwijderen.

2.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 3 wordt het onderwerp samenwerking in samenhang met werkdruk en de werksituatie toegelicht. In hoofdstukken 4 en 5 wordt uitgangspunt A toegelicht aan de hand van basiselementen en kritische succesfactoren. Hoofdstuk 6 bespreekt uitgangspunt B en de cyclus die van toepassing is om met een veranderende werksituatie om te gaan. In hoofdstuk 7 worden de aandachtspunten besproken die de werkgevers hebben ervaren bij het

toepassen en onderhouden van beide uitgangspunten. Hoofdstuk 8 toont een overzicht in 3 schema's over de verschillende rollen van betrokkenen in de organisatie om samenwerking te realiseren, de overlegstructuur die daarvoor gebruikt wordt en hoe het effect van samenwerking wordt gemeten. In bijlage 1 worden enkele definities gegeven en termen toegelicht. Bijlage 2 betreft een voorbeeld formulier om verbeterpunten te registreren zodat de resultaten daarvan te volgen en te evalueren.

SAMENWERKEN IS EEN KWESTIE VAN ORGANISEREN VAN HET WERK. ONDANKS GOEDE VOORBEREIDING BIJ AANVANG VAN EEN BOUWPROJECT ZIJN ER ALTIJD MOMENTEN IN HET WERK WAAR MEN TEGEN PROBLEMEN AAN LOOPT. HOE WORDEN DEZE PROBLEMEN OPGELOST EN IN DE TOEKOMST VOORKOMEN? HOE LEREN ORGANISATIES HIERVAN? ALS (DREIGENDE) KNELPUNTEN IN DE WERKSITUATIE TIJDIG BESPROKEN WORDEN, ZAL BLIJKEN DAT EXTRA WERK WORDT VOORKOMEN. EEN GOEDE SAMENWERKING VOORKOMT WERKDRUK EN LEVERT WERKPLEZIER OP. IN BIJLAGE 1 STAAT DE DEFINITIE VAN WERKDRUK WEERGEGEVEN EN EEN TOELICHTING OP REGELMOGELIJKHEDEN EN REGELBEHOEFTE.

3 Het organiseren van samenwerken

3.1 One size doesn't fits all

Hoe de samenwerking wordt georganiseerd is sterk afhankelijk van het soort werk wat uitgevoerd wordt. Er worden door de geïnterviewden grote verschillen aangegeven tussen bijvoorbeeld nieuwbouw en renovatie. Van start tot finish zijn de processen verschillend en zijn de duur van de bouwcycli, met daarin de werkzaamheden die elkaar opvolgen, bepalend hoe de samenwerking georganiseerd wordt. Ondanks de verschillen in samenwerking en organisatie zijn er ook grote overeenkomsten. Deze overeenkomsten worden in de volgende hoofdstukken benoemd.

'Samenwerken is een kwestie van organiseren van het werk.'



3.2 Het organiseren van communicatie

Een goede samenwerking en beheersing van de werkdruk wordt niet alleen gerealiseerd door het beter organiseren van het werk. Het is van belang dat ook werknemers de juiste competenties hebben om die samenwerking te realiseren. Het gaat hierbij met name om communicatieve vaardigheden en procesgericht denken. Deze competenties zijn vooral van belang bij de leidinggevenden (uitvoerders en projectleiders). Zij zijn de spin in het web om de samenwerking goed te organiseren en uit te dragen.

3.3 Proactief samenwerken

Onderstaand de eerdergenoemde 2 uitgangspunten waarin door samenwerking de werksituatie proactief verbetert:

- A. Samenwerken tijdens voorbereidingsfase;
- B. Samenwerken tijdens bouwfase.

Bij punt A wordt het bouwproces zo georganiseerd dat er vooraf een goede afstemming is tussen alle partijen over de inzet van de middelen, materiaal en personeel. De samenwerking moet leiden tot een soepele werkorganisatie. Deze voorbereiding voorkomt problemen later in het proces waardoor extra afstemming en overleg gedurende de bouwfase niet meer nodig is. Bij punt B kijken we hoe de samenwerking geoptimaliseerd kan worden gedurende de bouw, door het regelvermogen van de individu of het team te realiseren.



3.4 Samenwerken in 3 situaties

Het toepassen van het regelvermogen en/of de regelbehoefte van werknemers kan ingedeeld worden in 3 werksituaties:

- Het aanpassen;
- Het verbeteren;
- Het vernieuwen.

Het gaat hier ten eerste om kleine aanpassingen in de huidige werkwijze en het proces. Ten tweede om het verbeteren van een werkwijze. Dit kan door de toepassing van een nieuwe techniek of het gebruik van nieuw materiaal. Ten derde door het vernieuwen van een werkproces in een organisatie zoals het overgaan op modulair bouwen door middel van het prefab principe.

Het uitgangspunt is dat er gewerkt wordt aan een optimale werksituatie, waardoor minder werkdruk aanwezig is. De optimale werksituatie wordt met de werknemers gerealiseerd door de autonomie te realiseren op 3 niveaus;

a) in de functie, op individueel niveau b) tussen functies in een team en c) tussen de teams. Een uitgebreide toelichting op deze 3 situaties staat beschreven in het pdf-bestand 'Aanpak werkdruk in de bouwnijverheid'³.

3.5 Aanpassen van de werksituatie kan altijd

De wijze waarop een organisatie de samenwerking wil optimaliseren is afhankelijk van de keuze of een organisatie te maken heeft met aanpassen, verbeteren of vernieuwen. Dit hangt ook samen met de grootte van de organisatie. Niet elke organisatie is bijvoorbeeld groot genoeg om te verbeteren volgens de indeling van taakverbreding, -roulatie of -verrijking. Ditzelfde geldt voor het vernieuwen van de werksituatie. Grote organisaties kunnen makkelijker taakroulatie toepassen en kleinere organisaties hebben meer allrounders in dienst of zetten juist zzp 'ers als specialisten in.

Wat bij alle organisaties wel kan is het aanpassen van de huidige werkorganisatie. Dit vraagt om een bepaalde werkmethode geldend voor alle werknemers in de organisatie. Dit wordt in hoofdstuk 6 verder besproken. Voordat een methode wordt ingevoerd moet het voor de werknemers duidelijk zijn wat de voordelen van samenwerken zijn. Zonder het gevoel van urgentie bij de werknemers wordt het implementeren van een nieuwe vorm van samenwerken een moeizaam proces.

³ <https://www.volandis.nl/media/2494/aanpak-werkdruk.pdf>

UIT DE INTERVIEWS MET BOUWONDERNEMINGEN BLIJKT DAT ER 3 BASELEMENTEN ERG BELANGRIJK ZIJN OM DE GEWENSTE VORM VAN SAMENWERKEN TE REALISEREN. DEZE ELEMENTEN ZIJN GEBASEERD OP EEN GRONDHOUDING (VISIE) DIE IN DE GEHELE BEDRIJFSVOERING TERUGKOMT. ALS DEZE ELEMENTEN AANWEZIG ZIJN DAN BLIJKT DAT GEDURENDE DE BOUWFASE DE SAMENWERKING GERICHT IS OP HET UITVOEREN VAN DE WERKZAAMHEDEN VOLGENS DE GEPLANEDE FASERING. ZO IS ER MINDER BEHOEFTE AAN SAMENWERKING OM PROBLEMEN OP TE LOSSEN.

4 Samenwerken tijdens voorbereidingsfase

De basiselementen zijn:

1. Voorbereiden, voorbereiden en voorbereiden;
2. Opdrachtgevers en leveranciers meenemen in de gedeelde filosofie;
3. Lerende organisatie.

Deze elementen vormen de strategie om de samenwerking te realiseren met alle stakeholders in het gehele bouwproces: opdrachtgevers, architect, toeleveranciers, onderaannemers en uiteraard de eigen werknemers. De werknemers vormen de belangrijkste schakel in het behalen van de doelstellingen van de organisatie. Omdat er continu veranderingen en vernieuwingen in het bouwproces zijn, moeten werknemers mee met die verandering. Het leren is daar een essentieel onderdeel van.

Leren gedurende het werk, van elkaar en door elkaar, wordt als een belangrijk onderdeel gezien van de samenwerkingen en voor de werkdrukvermindering. Deze drie basiselementen dienen integraal aanwezig te zijn om uiteindelijk de economische voordelen te behalen en een rustige werkvloer op de bouw te creëren.

4.1 Voorbereiden, voorbereiden en voorbereiden.

Het belangrijkste wat uit de gesprekken met de geïnterviewden naar voren is gekomen is de voorbereiding. Bij alle fases in het bouwproces is het noodzakelijk om af te stemmen. De belangrijkste voorbereiding is de planning van het gehele bouwproject. Hierbij is het noodzakelijk dat de opdrachtgever, hoofdaannemer, architect en onderaannemer(s) aanwezig zijn. De bouwplanning is de blauwdruk van het gehele traject.

De voorbereiding betreft het vaststellen van mankracht, materieel en bouw materiaal. De planning mag strak zijn, zolang het maar realistisch is. Het voordeel van een onderlinge afstemming is dat men van elkaars materieel en mankracht (kennis en kunde) gebruik kan maken⁴⁵⁶.



‘De belangrijkste voorbereiding is de planning van het gehele bouwproject.’

Bovengenoemde lijkt een gebruikelijke werkwijze te zijn. Helaas is dat niet zo. In de bouwcultuur zien we nog te veel de reflex om ‘alvast maar te gaan beginnen met het werk’ zonder dat er een uitgekristalliseerde en gecommuniceerde planning ligt. Dit is erg verleidelijk, omdat men dan denkt het project eerder op te leveren. In de praktijk blijkt dat een goede planning met alle betrokken partijen zich juist loont in een realistische doorlooptijd die niet wordt overschreden. Er wordt geen werk dubbel gedaan en men hoeft niet op elkaar te wachten omdat materieel of mankracht niet aanwezig is.

Innovatieve bouwondernemingen en projectontwikkelaars doen een virtuele oplevering voordat er daadwerkelijk fysiek gebouwd gaat worden. Nadat alle informatie in BIM is ingevoerd en alle betrokken partijen hun input hierin hebben aangeleverd, vindt de 3D-scan meting plaats. Dit levert een digitaal gebouw op. Deze oplevering laat duidelijk zien wat goed is ingevoerd en wat niet.

⁴ Pull planning (uit Lean)

⁵ Pull Planning Heembouw - Lean Bouwen - YouTube

⁶ Last planner (Dura Vermeer bouwt sneller, goedkoper en beter met Lean en Last Planner (procesverbeteren.nl))

Virtueel worden dan al knelpunten geëlimineerd voordat het fysiek tot knelpunten leidt op de werkvloer. Onnodige herstelwerkzaamheden, wachten op andere bouwmaterialen, materieel en mankracht wordt hiermee voorkomen. De regelbehoefte van werknemers wordt hierdoor verminderd. Het is gunstig voor de werkdrukvermindering.

4.2 Gedeelde filosofie

Een bouwonderneming is voor een goede samenwerking sterk afhankelijk van andere partijen die deelnemen aan het bouwproject. Het uitdragen van de voordelen van een goede samenwerking is dan ook essentieel. De geïnterviewden geven aan steeds meer met vaste partners in de bouwketen te werken. Men weet van elkaar hoe men werkt en problemen oplost, niet alleen in de voorbereiding maar ook tijdens de bouw. Daarbij onderschrijven ze dezelfde filosofie. Er is geen sprake meer van een hoofdaannemer en een aantal onderaannemers, maar bouwprojecten worden gerealiseerd door co-makers. De bouwketen is belangrijk en deze visie rust op vier pijlers: klant, vertrouwen, samenwerking en ketenresultaat.

'Als lerende organisatie juicht men toe dat de werknemers fouten zien als leermomenten.'



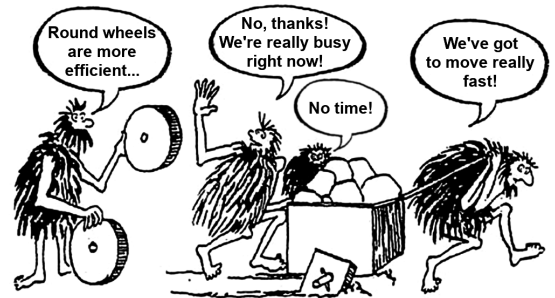
4.3 Lerende organisatie

Werkgevers hechten veel belang aan het feit dat ze een lerende organisatie zijn. Als lerende organisatie juicht men toe dat de werknemers fouten zien als leermomenten. De sleutelrol van de leidinggevende wordt onderstreept wanneer er gekeken wordt naar het leren op de werkvloer. De cultuur moet zo zijn dat werknemers hun fouten graag willen bespreken. De leidinggevende zal hiervoor een sociaal veilig klimaat moeten realiseren. Coachend of dienend leiderschap past hierbij als vorm van leidinggeven. De ruimte om te leren van de knelpunten en daarvoor oplossingen aandragen maakt werknemers creatief en bereid om te luisteren naar andere ideeën van collega's. Het positieve effect van een leercultuur is dat er minder weerstand is om mee te bewegen bij wijzigingen in de organisatie. Dit komt de duurzame inzetbaarheid van de werknemers ten goede.

Het organiseren van leren

Werknemers leren van elkaar. Deze leermomenten moeten plaatsvinden in de overlegvormen die daar de gelegenheid voor bieden. Er is tijd nodig om te reflecteren op het eigen handelen, maar ook op het verloop van het proces.

'Men moet vertragen om te versnellen'. Dit illustreert onderstaande cartoon, ontvangen van één van de werkgevers:



Deze overlegvormen moeten in het kader van continuïteit gestructureerd worden. Elke dag of elke week krijgen werknemers de gelegenheid om de door hen ervaren knelpunten op de bouw te noteren of te melden. De frequentie van de overlegmomenten hangt af van het doel.

- Bijeenkomsten die gaan over werk gerelateerde zaken zoals uitleg over (gewijzigde) bouwtekeningen, worden in de regel werkvergaderingen genoemd⁷. In deze vergadering komt ook de dagplanning of weekplanning aan de orde, wat is afgerond en wat moet nog afgerond of opgelost worden.
- De zogenaamde bouwvergaderingen zijn van belang bij de aanvang van het project waarbij de opdrachtgever, hoofdaannemer en later ook onderaannemers aanwezig zijn. In deze vergaderingen worden de financiën, materiaal, bemensing en de planning voor het gehele project besproken⁸.

Een van de geïnterviewde werkgevers heeft een eigen succesvolle overlegstructuur geïmplementeerd⁹. Naast de overlegstructuur op projectniveau worden op directieniveau periodiek ook overleggen met de samenwerkingspartners gehouden. Het doel is om de toekomstige projecten ook in goede samenwerking te

⁷ Deze hebben afhankelijk van de methode of historie in de bouw verschillende namen zoals de dagstart, daily stand ups, whiteboard meetings werkvergadering

⁸ De allereerste bijeenkomst wordt bij Lean de Pull meeting genoemd.

⁹ https://www.procesverbeteren.nl/LEAN/Dura_Vermeer_Lean_Last_Planner.php

organiseren. Het investeren in vaste relaties loont op de lange termijn.

Reflecteren

Onderstaande voorgedefinieerde vragen helpen om te reflecteren op het werk dat door een individu of team is uitgevoerd. De eerste set vragen is probleemgestuurd en de tweede set is bedoeld om de bewustwording te realiseren op wat, wellicht automatisch, goed gaat in de samenwerking en die werkwijze ook toe te passen in andere situaties.

In de methode Lean wordt gebruik gemaakt van het verbeterbord gebruikt met een standaard indeling

- Wat is het probleem?
- Wat is het verbetervoorstel?
- Wie is verantwoordelijk?
- Wanneer is het opgelost?

Omdat van goede situaties ook veel geleerd kan worden kan men zich ook de volgende vragen stellen.

- Wat en met wie ging het goed?
- Waarom verliep het goed?
- Hoe zag dit proces eruit?
- Hoe was de onderlinge afstemming?
- Welke afspraken waren er gemaakt?
- Is deze wijze van werken ook van toepassing op andere situaties?



Autonomie en regelmogelijkheden

In de functieomschrijvingen van de werknemers dienen de regelmogelijkheden vastgelegd te zijn met de daarbij behorende omschreven bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Dit maakt het voor de individuele medewerker mogelijk om, in een team of met coaching van de leidinggevende, knelpunten op te lossen.

Daarnaast zal op individueel niveau ook de kennis en kunde aanwezig moeten zijn om die rol op te pakken. Zijn medewerkers in staat om deze verantwoordelijkheid op zich te nemen? Kunnen ze het werk, samen met andere medewerkers, organiseren en hier duidelijk over communiceren?

De onderwerpen autonomie en regelmogelijkheden moeten niet alleen terugkomen in functioneringsgesprekken, maar ook op de werkagenda's onder het kopje samenwerken, plannen en knelpunten.

WIL JE ALS ORGANISATIE STRUCTUREEL SAMENWERKEN AAN HET OPTIMALISEREN VAN DE WERKSITUATIE, DAN ZIJN ER EEN AANTAL KRITISCH SUCCESFACTOREN WAAR REKENING MEE GEHOUDEN MOET WORDEN. ZE MOETEN GEZIEN WORDEN ALS DE RANDVOORWAARDEN VOOR HET SUCCES.

5 Kritische succesfactoren voor samenwerking

5.1 Vertrouwen

De gedeelde filosofie tussen samenwerkingspartners in de bouw gaat soms heel ver. Het delen van een visie houdt ook in dat er lange termijn samenwerkingsafspraken gemaakt worden. Vertrouwen in elkaars commitment speelt hierin een belangrijke rol.

5.2 Lange adem

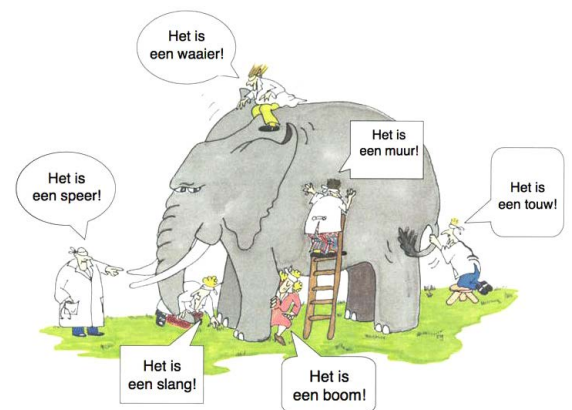
Het vraagt commitment van directie, leidinggevenden en werknemers op de werkvloer om met succes de samenwerking te realiseren. De geïnterviewde werkgevers geven aan dat de economische voordelen van bijvoorbeeld de toepassing van Lean na 4 jaar zichtbaar worden. Deze lange adem houdt in dat het een continu proces is. Ook in de nieuwe werkmethode worden fouten gemaakt. Niet erg, zolang men ervan leert. Dit is een continu proces, met vallen en opstaan. Zo raakt men niet ontmoedigd of blijft stug vasthouden aan de ingezette koers. Naast de economische effecten zijn er ook andere effecten die te meten zijn, zoals de mate van tevredenheid en het plezier dat ervaren wordt door de werknemers. Het werkplezier is door middel van een MTO¹⁰ te achterhalen, maar ook door werknemers hierop te bevragen in gesprekken op de werkvloer (zie 4.7 en 4.8).

5.3 Teamgericht

Samenwerking vindt plaats in en tussen teams. In teams vinden werkzaamheden plaats die een afgerond geheel vormen in een deelproces van een bouwfase. De kennis over dat deel van de bouwfase, maar ook van de fase ervoor en erna, moet bij de werknemers aanwezig zijn. Dit vraagt van werknemers vakinhoudelijke kennis van het eigen deel in het bouwproces, maar ze moeten ook weten wat er gebeurt op vakinhoud voor en na hun aandeel in de werkzaamheden. Soms liggen de oorzaken van de knelpunten die gesignaleerd worden niet in een team maar hebben hun oorsprong buiten

het team. Deze knelpunten worden besproken in een team overstijgende overlegmomenten.

Ter illustratie hieronder de bekende metafoer van de olifant. De metafoer verwijst naar het korte verhaal over blinden die elk een deel van een olifant bevoelen, en daarbij elk hun conclusie trekken over de aard van dat deel. Lokaal gezien heeft elke blinde gelijk, maar overall slaan ze allemaal de plank mis: het gaat immers om de olifant als geheel.



Bron: www.karendevries.nl

5.4 Duidelijkheid

De rolverdeling in de samenwerking moet duidelijk zijn. Wat gebeurt er na signalering van een knelpunt? Wie gaat het oplossen? Wie coördineert? Wie en waar moet ik knelpunten melden? Wie geeft de terugkoppeling waar en wanneer? De toegekende rollen moeten gepaard gaan met formeel toegewezen verantwoordelijkheden en bevoegdheden (budgetten en beslissingsbevoegdheid). Dan kan er ook op de juiste wijze tijdig gehandeld worden.

Het taak informatie managementsysteem (TIM), wat één van de geïnterviewde werkgevers hanteert, biedt naast BIM¹¹ veel duidelijkheid voor de werknemers op de bouwplaats. Aan de hand van digitale informatie op een tablet zien de werknemers exact welke taken

¹⁰ Medewerkerstevredenheidsonderzoek

¹¹ BIM: Bouw informatie Model

ze hebben en hebben daarbij toegang tot de actuele bouwtekeningen.

Werknemers worden gestimuleerd om een foto met aandachtspunten via een app in te sturen. Alle meldingen worden centraal geregistreerd. Een verbeterteam houdt de registraties bij en verdeelt de binnengekomen knelpunten naar degene die mogelijk het antwoord op het knelpunt kan geven. Het team coacht daarbij de werknemers om zelf met oplossingen te komen.

5.5 Ritme

Er moet een ritme zijn van bijeenkomsten om de samenwerking formeel structuur te geven. Als het niet georganiseerd wordt regeert de waan van de dag. Belangrijk is dat dit onderwerp continue aandacht heeft. Dat houdt in dat er bijvoorbeeld bouwteambijeenkomsten met aannemers, onderaannemers en opdrachtgevers georganiseerd worden en daily stand ups met de werknemers (zie hoofdstuk 7, schema overlegstructuur). Met name bij het aannemen van nieuwe werknemers, waaronder leidinggevend, wil het nog wel eens voorkomen dat het ritme van overleggen doorbroken wordt. Het negatieve effect van meer herstelwerk en dus hogere faalkosten, maar ook onvoldoende of verkeerde materialen, zijn dan direct zichtbaar.

5.6 Ondersteun de leidinggevenden en werknemers

Ondersteun de leidinggevenden en werknemers bij hun rol in de verandering van het samenwerken. Niet alleen bij de start, maar ook bij het leerproces dat daarop volgt. Coaching is belangrijk. Voor de start van de implementatie van de methode is het van belang om leidinggevenden en werknemers te trainen. Bouwondernemingen hebben dit gedaan door de Lean methode te implementeren met behulp van een externe coach en/of adviseur. Het is van belang dat ook de directie en het hoger management getraind worden, zodat de visie in combinatie met het juiste gedrag wordt uitgedragen.

5.7 Laat je zien, laat je horen

De geïnterviewde werkgevers hebben aangegeven dat ze het van groot belang achten dat de leidinggevenden (uitvoerders en projectleiders) frequent op de bouwplaats aanwezig zijn. Hiermee wordt bedoeld dat zij echt plaatsnemen in de bouwkeet en tijd vrijmaken voor het verloop van de bouwactiviteiten. Wat is door de werknemers bereikt? Tegen welke problemen lopen ze aan, wat hebben ze nodig en wat regelen ze zelf? Dit wordt ook wel geschaard onder 'management by walking around' of 'go to gemba' in de methode van Lean¹². De ervaring leert dat deze tijdsinvestering veel winst oplevert, omdat hiermee op lange termijn juist veel tijd wordt bespaard. Tijd die normaliter besteed wordt aan het blussen van brandjes. Bij een aantal werkgevers heeft deze actie enkele werkvergaderingen overbodig gemaakt. Werknemers geven aan dat het tijdig doorgeven van signalen hen behoedt voor onnodige extra werkzaamheden en dus werkdruk.

5.8 Communicatie

Naast de kennis over techniek, gereedschap en bouw materiaal moet men ook in staat zijn om hierover te communiceren en vooral naar elkaar te luisteren. Kennis van het gehele bouwproces is ook een randvoorwaarde om werksituaties te bepreken. Werknemers van verschillende afdelingen en kennisgebieden vinden elkaar makkelijker om gezamenlijk een probleem op te lossen. Communicatieve vaardigheden zijn niet alleen belangrijk voor de leidinggevenden, maar ook om dit voor werknemers tot een succes te maken. Voor HR(M) is het van belang om hierop te sturen, dit te faciliteren en om hier tijdens de werving en selectie rekening mee te houden.

¹² management-genchi-genbutsu/

ONDANKS EEN GOEDE INTEGRALE VOORBEREIDING KOMEN ER SITUATIES VOOR DIE KNELPUNTEN OPLEVEREN. EEN GOEDE SAMENWERKING GEDURENDE DE BOUWFASE MOET DAN ADEQUATE MAATREGELEN OPLEVEREN. OM EEN SAMENWERKING VRUCHTBAAR TE LATEN ZIJN IS HET HANDIG OM EEN EENDUIDIGE METHODE TE GEBRUIKEN. IN DE ANALYSE VAN DE KNELPUNTEN WERKT HET GOED OM DE OORSPRONG VAN HET KNELPUNT TE CATEGORISEREN. TOT SLOT ZAL DUIDELIJK MOETEN ZIJN WIE DE KNELPUNTEN REGISTREERT EN WIE DE VERBETERPUNTEN IMPLEMENTEERT. ONDERSTAANDE ALINEA'S GEVEN HIEROP TOELICHTING.

6 Samenwerken tijdens bouwfase

6.1 Categoriseren van knelpunten

Met behulp van het categoriseren van de knelpunten kan gericht gezocht worden naar passende maatregelen. Knelpunten zijn hieronder ingedeeld op basis van de oorsprong.

- Gereedschap
 - o Hoeveelheid;
 - o Geschikt gereedschap;
 - o Onderhoud;
 - o Locatie.
- Bouwmateriaal
 - o Hoeveelheid;
 - o Levering;
 - o Kennis van materiaal.
- Mensen
 - o Kennis en vaardigheden;
 - o Soft skills;
 - o Aantal;
 - o Specialismen/allrounders.
- Werkzaamheden
 - o Inrichting werkproces, juiste volgorde;
 - o Afstemming met belanghebbenden.

6.2 Registratie en Rolverdeling

Bij het aangeven van knelpunten moet duidelijk zijn wie het knelpunt gaat oppakken, passende maatregelen (op basis van de arbeidshygiënische strategie) neemt om het op te lossen en bij voorkeur probeert de knelpunten te voorkomen. Voor de navolgbaarheid van een melding is het aan te bevelen dat knelpunten verzameld worden en dat daarbij de getroffen maatregelen opgenomen worden. De afhandeling van knelpunten wordt door een verbeterteam of door een centrale coördinator gedaan (zie 5.5). Zie voor een voorbeeldformulier in bijlage 2.



'Met behulp van het categoriseren van de knelpunten kan gericht gezocht worden naar passende maatregelen.'



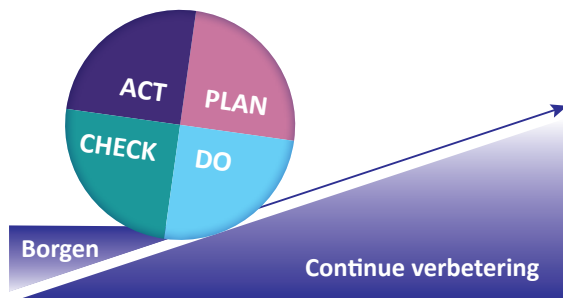
Deze 4 categorieën en eventuele aanvullingen vormen de agenda voor elke daily stand up/ werkvergadering. Het voordeel is dat de vergadertijd efficiënt wordt besteed. Bij elke categorie kan vastgesteld worden waar het probleem gelegen is.

Deze werkwijze biedt de kans om vanuit de historie vast te stellen of de geboden oplossingen voldoende waren of dat het probleem een andere oplossing verdient. De leercultuur wordt hiermee expliciet gemaakt. Bij herhaling van hetzelfde probleem kan afgevraagd worden of de oplossing op de juiste plaats in de organisatie gevonden is, of dat een andere afdeling, team of deskundige geraadpleegd moet worden voor de uiteindelijke oplossing. De volgende alinea's van dit hoofdstuk bieden een handvat om de continu veranderende werksituatie op te lossen.

6.3 De kern van aanpassen

Cyclisch proces

In de praktijk lopen de termen aanpassen en verbeteren vaak door elkaar. In het aanpassen van het werk, het verbeteren of het vernieuwen zijn altijd dezelfde stappen terug te vinden. Deze stappen vormen een terugkerende cyclus. Eén van de bekendste is het voorbeeld van W.E. Deming.



Plan: kijk naar de huidige werkzaamheden en ontwerp een plan voor de verbetering van deze werkzaamheden. Stel voor deze verbetering doelstellingen vast.

Do: voer de geplande verbetering uit in een gecontroleerde proefopstelling.

Check: meet het resultaat van de verbetering en vergelijk deze met de oorspronkelijke situatie en toets deze aan de vastgestelde doelstellingen.

Act: stel bij aan de hand van de gevonden resultaten bij 'Check'.

De stappen in de cyclus

De Deming Circle bestaat uit 4 stappen die steeds weer opnieuw moeten worden uitgevoerd om zo de werkzaamheden verder te verbeteren. Uit onderstaand schema blijkt dat de stap 'Plan' uit 4 substappen bestaat. Uit deze substappen wordt duidelijk dat de voorbereiding een belangrijke plaats inneemt. De doelstelling van deze voorbereiding is dat er een goede probleemformulering of diagnose plaatsvindt. De stap 'Do' is de fase van uitproberen. Hierin wordt een proefopstelling gemaakt en uitgetoet. Dit kan inhouden:

- Ander gereedschap gebruiken;
- Ander bouw materiaal gebruiken;
- Een vaktechnische handeling in een andere volgorde of werkwijze uitvoeren;
- Een (deel)bouwproces anders inrichten in volgorde;
- Verschillende soorten vaktechnische handelingen door 1 vakman laten uitvoeren i.p.v. door meerdere verschillende vaklieden;
- Verschillende soorten vaktechnische handelingen door 1 team laten uitvoeren i.p.v. door meerdere gespecialiseerde teams.

Deze stap moet bevestigen dat de gevonden maatregel het probleem oplost. De stappen 'Plan' en 'Do' moeten voorkomen dat er te veel improviserend gedrag wordt getoond (zie 2.5.3) met de kans op nadelige gevolgen. In de substap 'Stappen naar de gewenste situatie' kan juist wel gebruik gemaakt worden van brainstormen en improviseren over (onverwachtse) ideeën voor de oplossing.

Plan	1	Observatie	Er vindt een observatie plaats van het werk dat beter kan. In de observatie wordt zo objectief mogelijk weergegeven wat voor werk het is, wanneer en hoe het werk plaats vindt en wat er misgaat.
	2	Probleemformulering	Vervolgens wordt de vraag gesteld: wat kan er beter in de ogen van de vakspecialist/team/onderaannemer of klant. Een goede probleemdefinitie is het belangrijkste en tevens het moeilijkste onderdeel. Dit is feitelijk de probleemstelling waaraan gewerkt gaat worden.
	3	Gewenste situatie	Je formuleert wat de wenselijk situatie is ten opzichte van de oorspronkelijk situatie waar in het proces het knelpunt is geconstateerd.
	4	Stappen naar de gewenste situatie	Welke stappen zijn nodig om de wenselijk situatie te realiseren?
Do	5	Uitproberen	Neem een pilotproject of werkzaamheid waarin je de verbetering gaat toepassen.
Check	6	Bespreken resultaten	De resultaten van de pilot worden besproken en geëvalueerd. Brengt de nieuwe werkwijze de gewenste oplossing? Moeten de stappen hierin verfijnd worden of zijn er andere stappen nodig?
Act	7	Aanpassen	Pas de werksituatie aan.
	8	Hierna terug naar stap 1	De cyclus start weer opnieuw.

7

WERKGEVERS EN ADVIESBUREAUS HEBBEN HUN PRAKTIJKERVARING IN DE INTERVIEWS GEDEELD EN GEVEN AAN DAT ER EEN AANTAL BELANGRIJKE PUNTEN EN SIGNALLEN ZIJN OM REKENING MEE TE HOUDEN. HOE EERDER MEN DEZE SIGNALLEN HERKENT, HOE MINDER DE WEERSTAND EN TELEURSTELLING IN HET TRAJECT VOOR DE VERBETERING IN SAMENWERKING ZAL ZIJN.

Goed om te weten

Hieronder volgen een aantal categorieën met aandachtspunten waar rekening mee gehouden moet worden volgens de geïnterviewden.

Commitment	Het is voor iedereen hard werken, een terugval naar de oude manier van werken is aanwezig
Commitment	Bij een sterke groei in de organisatie blijkt het lastig om nieuwe collega's mee te nemen in het gedachtengoed over samenwerken, zeker als de werkvoorraad hoog is. Juist bij deze situaties is het belangrijk om nieuwe werknemers goed te introduceren in de wijze waarop er wordt samengewerkt.
Cultuur	In Lean is het de doelstelling om elke dag te willen verbeteren. Dit houdt in dat je als medewerker een hulpvraag richting een collega kunt stellen om 'iets' te willen verbeteren. In de bouw is het over het algemeen niet gebruikelijk om een hulpvraag te hebben. Dit past niet in de cultuur.
Cultuur	De cultuur in de bouw is erg actiegericht. <i>'We lossen het probleem wel op'</i> . Reactief reageren in plaats van proactief. De cultuur ombuigen naar <i>'eerst even overleggen'</i> , de oorzaak onderzoeken en dan pas handelen vraagt veel tijd. Verder kost het tijd voordat werknemers het vertrouwen hebben om knelpunten of gemaakte fouten in een team of vergadering te delen.
Weerstand	Bij het veranderen van het werk bestaat de kans dat de identiteit en de status van werknemers aangetast worden. Dit leidt tot weerstand als niet goed wordt toegelicht wat het voordeel is van anders werken. Stappen in het proces die werknemers belangrijk vinden, maar gezien worden als verspilling, worden uit het proces gehaald. Doelstelling is om het 'meesterschap' terug te geven door onnodige (bureaucratische) handelingen te schrappen (verspilling).
Weerstand	Structuur roept bij werknemers op dat ze hun vrijheid in handelen verliezen in plaats van de ruimte die structuur geeft in het verbeteren van het proces. Vanwege de structuur houdt men tijd over om na te denken over verbeteringen.
Rol leidinggevenden	Het doel van verbeteren is om problemen te voorkomen en niet te lang te praten over de problemen zelf. Het is bedoeld om van te leren en het in de toekomst te voorkomen. Een feed forward geven i.p.v. feedback.
Rol leidinggevenden	Bij <i>'management by walking around'</i> of <i>'go to gemba'</i> hebben sommige leidinggevenden de neiging om <i>'één van hen'</i> te willen zijn (met de bouwwerknemers). Het is goed om te realiseren dat het 2 verschillende functies zijn. Dus wel respectvol met elkaar om gaan, maar niet <i>'één van hen'</i> willen zijn.
Visie en strategie	In de loop van de tijd blijkt dat strategische vaste samenwerkingspartners andere keuzes gaan maken of niet meer samen willen werken. Vaak heeft dat te maken met een ander aanbod van werk met andere tarieven. Het periodiek overleg tussen strategische partners is van belang om hierop in te spelen en de samenwerking in de gehele keten optimaal te houden.
Visie en strategie	Enkele werkgevers geven aan dat de tijdswinst op de projecten door een goede en steeds verbeterde samenwerking gebruikt wordt voor nog meer projecten. Niet alleen de projecten nemen daardoor toe, maar ook de werkdruk. Het risico is dat door te veel werk juist fouten gemaakt worden en dat de waan van de dag regeert. Enkele werkgevers hebben om die reden geen extra werk aangenomen. Pas als er voldoende vakmanschap aanwezig is, volgt acquisitie.
Wetgeving	De verwachting is dat de nieuwe wetgeving 'Wet kwaliteitsborging voor het bouwen (Wkb)' meer administratieve lasten met zich meebrengt, wat op korte termijn meer werk met zich meebrengt. Bij de ervaren toename van werkdruk komt ook de samenwerking (tijd voor overleg, go to gemba) onder druk te staan.

8

Overzicht

OM WERKDRUK TE VERMINDEREN DOOR EEN VERGAANDE SAMENWERKING ZAL ER IN DE ORGANISATIE DOOR IEDEREEN CONSEQUENT GEWERKT MOETEN WORDEN OM DIT TE BEREIKEN. IEDEREEN HEEFT DAARIN ZIJN EIGEN ROL. HIERONDER VOLGEN IN DRIE OVERZICHTEN PUNTSGEWIJS EEN SAMENVATTING WAT DIT INHOUDT.

Functie, rol en verantwoordelijkheid

Functie	Rol en verantwoordelijkheid	Resultaat
Directie	<ul style="list-style-type: none">• Hanteert een kader voor samenwerking op basis van een visie.• Onderhoudt relaties met samenwerkingspartners gericht op de lange termijn.• Implementeert en borgt de overlegstructuur.• Hanteert 'management by walking around' of 'go to gemba'.• Heeft een opleidings- en ontwikkelbeleid wat de visie op samenwerken en leren ondersteunt.• Ondersteunt de cultuur en het beleid dat werknemers hun behoefte in het scholen bespreken in de informele contacten, maar ook in functionerings- en beoordelingsgesprekken met de leidinggevenden.	Hierdoor komt de lerende en samenwerkende organisatie tot uiting door een functionele overlegstructuur met alle stakeholders te implementeren.
Leidinggevenden	<ul style="list-style-type: none">• Met name de uitvoerders en projectleiders hebben een coachende stijl van leiding geven.• Ze houden vast aan de verschillende overlegvormen, ondanks het feit dat er een hoge werkdruk wordt ervaren.• Hanteren 'management by walking around' of 'go to gemba'.• Stimuleren werknemers in hun behoefte aan coaching en scholing formeel en informeel.	Aan werknemers wordt het vertrouwen gegeven om de knelpunten en de gemaakte fouten / uitdagingen met hen en in het werkoverleg te bespreken.
Werknemers	<ul style="list-style-type: none">• Van de werknemers wordt verwacht dat ze de competentie procesgericht denken en de communicatieve vaardigheden voldoende beheersen, zodat op constructieve wijze overleg plaatsvindt.• Melding doen van knel/leerpunten.• Stimuleren elkaar in het bespreken van knelpunten	Alleen een goede samenwerking leidt tot positieve resultaten.
Verbeterteam of verbetercoördinator	<ul style="list-style-type: none">• Leden van het verbeterteam of de verbetercoördinator registreren centraal de aangedragen knelpunten.• Medewerkers worden gecoacht bij het oplossen van de knelpunten, dan wel wordt er een (aangewezen) (externe) deskundige benoemd om knelpunten op te lossen.• Feedback wordt gegeven over de genomen maatregelen en hoe dit knelpunt in de toekomst kan worden voorkomen.	Leren van knelpunten en fouten en verbeterde samenwerking



Overlegstructuur

Onderstaande overlegmomenten vinden plaats om de samenwerking formeel te laten verlopen. Iedere methode hanteert zijn eigen namen voor de verschillende soorten overleg vormen.

Strategische overleg samenwerkingspartners	Gevoerd door de directie met andere stakeholders zoals leveranciers, onderaannemers opdrachtgevers en architecten; delen van filosofie, bespreken voorbereidingen, samenwerking op langere termijn.
Pull planning (Lean) of GPS (Dura Vermeer)	Startbijeenkomst met alle stakeholders voordat het project in uitvoering gaat.
Bouwvergaderingen	De opdrachtgever, hoofdaannemer en onderaannemers zijn aanwezig. Hier worden financiën, materiaal, bemensing en de planning voor het gehele project en gedurende het project besproken.
Werkvergaderingen (daily stand up of weekly standup)	Deze bijeenkomsten gaan over werk gerelateerde zaken zoals de uitleg over (gewijzigde) bouwtekeningen. In deze vergadering komt ook de dagplanning of weekplanning aan de orde. Verder wordt besproken wat niet en wel is afgerond of welke knelpunten er zijn geweest of nog opgelost moeten worden.

Metten werkplezier

Er zijn gedurende het project verschillende manieren om werkplezier (dan wel werkdruk) te meten.

Methode	Nadeel	Voordeel
Medewerkerstevredenheid onderzoek (MTO).	Het nadeel van een enquête is dat er veel tijd tussen het meetmoment en het resultaat van het onderzoek zit. Het snel inspelen op vermindert werkplezier of te hoge werkdruk is dan niet mogelijk.	Het biedt de gelegenheid om meer vragen te stellen en dieper op aspecten van werkdruk in te gaan.
Gebruik maken van werkplezier (werkdruk) signalen gedurende het werk.	Werknemers geven (digitaal) aan hoe ze het werk ervaren in die week of dag. Dit kan door gebruik te maken van het stoplichtmodel of een cijfer te laten geven of door het gebruiken van een emoticon. Dit kan toegepast worden op een whiteboard of digitaal in Excel die UTA-werknemers gebruiken in hun projecten.	Het biedt de mogelijkheid om gelijk te reageren op wat medewerkers aan geven. Duiding op de signalen moet dan nog wel worden besproken.

Bijlage 1: Uitgangspunten en definities

Werkdruk

De mogelijkheid om zelf je werk in te delen en te organiseren noemen we regel mogelijkheden. Deze regel mogelijkheden zijn nodig om de regelproblemen of verstoringen tijdens de uitvoer van het werk op te kunnen lossen. Wanneer de regelproblemen en mogelijkheden in balans zijn, zal er geen sprake zijn van werkdruk.

Werknemers met voldoende regel mogelijkheden (lees autonomie) zijn over het algemeen beter in staat de werkbelasting op te vangen en ervaren meer controle over hun werk. Dit komt de duurzame inzetbaarheid ten goede¹³.

Regelmogelijkheden

Regelmogelijkheden organiseren houdt in dat je als medewerker beslissingsbevoegdheden hebt over de inhoud, volgorde en tempo van het werk. De autonomie in je functie. Ze zijn dus niet persoonsafhankelijk. Wat wel persoonsafhankelijk is, is hoe je als werknemer met die autonomie om gaat. Dit zijn de persoonlijke regelvaardigheden. Het regelen van het werk kan het beste omschreven worden als het managen van je werk. Daar hoort ook het oplossen van problemen bij.

Ontbreken van georganiseerde regel mogelijkheden

Vanuit de betrokkenheid van werknemers worden problemen in de praktijk ook informeel opgelost (individueel of per afdeling). Werknemers zoeken hun eigen regel mogelijkheden om knelpunten op te lossen. Deze betrokkenheid is goed, maar leidt vaak tot inefficiëntie. Informele korte-termijn-oplossingen lijken voor een individu of afdeling soms goed te werken. Op langere termijn bestaat de kans dat deze oplossingen het gehele bouwproces of een bouw fase verstoren. Daarnaast kan het leiden tot verkeerde fysieke belasting, onjuist gebruik van materieel en ongevallen.



'In de praktijk ontstaat de behoefte aan samenwerking wanneer er problemen ontstaan.'

Regelbehoefte

In de praktijk ontstaat de behoefte aan samenwerking wanneer er problemen ontstaan. De kunst bij het verminderen van werkdruk is juist om het werk zo te organiseren dat er minder behoefte is om over problemen, zoals een verkeerde planning, materiaal/gereedschap, te praten¹⁴. Dit komt terug in hoofdstuk 3.



¹³ In de PAGO+ vragenlijst van Volandis worden vragen gesteld over de mate van de ervaren werkdruk. De resultaten van de ingevulde vragenlijst geeft de medewerker een beeld van zijn ervaren werkdruk en mogelijk werkstress. In mijnVolandis kan en werkgever een bedrijfsrapport genereren indien er meer dan 15 werknemers hebben deelgenomen aan de PAGO. Met die informatie kan de werkgever maatregelen nemen indien het rapport aangeeft dat er sprake is van een verhoogde werkdruk.

¹⁴ Bij het inrichten van processen kijkt men eerst op welke de regelbehoefte van werknemers zo laag mogelijk te laten zijn door ze volledige taken in een functie of in een team te hebben. Indien zich toch problemen voordoen zal de werknemer, functie of team voldoende regel mogelijkheden moeten hebben.

Bijlage 2: Voorbeeld verbeterformulier

Het formulier kan dezelfde onderwerpen hebben als de vragen die gesteld worden in hoofdstuk 4 en alinea over reflecteren.

In de methode Lean wordt gebruik gemaakt van het verbeterbord gebruikt met een standaard indeling

- Wat is het probleem?
- Wat is het verbetervoorstel?
- Wie is verantwoordelijk?
- Wanneer is het opgelost?

Datum	Melder	Waar loop ik/lopen we tegen aan	Verbetervoorstel	Actie	Door wie	Datum evaluatie	Status
1		<i>Korte omschrijving/oorzaak</i>					
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							

Geraadpleegde literatuur en websites

1. Lean in de bouw | Masters in Lean B.V.
2. Lean bouwen - Bouw en U
3. <https://www.lean.nl/achtergrond/waar-komt-lean-vandaan/>
4. <https://essay.utwente.nl/64635/>
5. <https://balance-result.nl/themas/lean-bouwen/>
6. <https://www.vd-sluis.nl/over-ons/specialisatie/lean-bouwen>
7. https://www.procesverbeteren.nl/LEAN/Dura_Vermeer_Lean_Last_Planner.php
8. <https://www.ivalueimprovement.com/blog/kan-continu-verbeteren-werkdruk-verslaan/>

Geïnterviewde werkgevers

1. Koenders totaalbouw; P. Koenders, Directeur
2. Heembouw; N. Schilstra, Manager P&O
3. Rotsbouw; A. de Gelder (lid taskforce veilig bouwen BNL), Bedrijfsleider
4. Huybregts Relou; J. van de Ven (lid taskforce veilig bouwen BNL), Hoofd Productie
5. Trebbe; J.H.A. Roesthuis, KAM-manager
6. Dura Vermeer; J. Ebbing, Lean coordinator
7. Bouwmij Janssen; B. van Roy, Directeur

Adviesbureaus Lean

1. Ngenious; Matijn van der Made en Sven Krol
2. Learning Waves; Coen Kweens
3. Lean2succes; Ed kramer

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

Volandis is een organisatie van:



Aan de tot standkoming van deze publicatie is de grootst mogelijke zorg besteed. Aan de inhoud kunnen geen rechten worden ontleend.

Volandis

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

0341 - 499 299

info@volandis.nl