



Regieraad *Bouw*

Laat generatie Y zich aan de bouwsector binden?

Onderzoekers/adviseurs:

Karen te Lintelo MSc. & Drs. ing. Jan Straatman



Laat generatie Y zich aan de bouwsector binden?

Onderzoekers/adviseurs:

- Karen te Lintelo MSc.
- Drs. ing. Jan Straatman



1	Inleiding	5
1.1	Aanleiding	5
1.2	Doelstelling	6
1.3	Onderzoeksaanpak	7
2	De bouw aantrekkelijk om in te werken?	9
2.1	Wie de bouwhelm past...	9
2.2	Wat maakt het werken in de bouw leuk?	13
2.3	Cultuur in de bouw	15
3	Waarom stromen mensen uit?	18
3.1	Hoe zit het met verloop en uitstroom?	18
3.2	Motieven van uitstroom	20
3.2.1	Doorgroeimogelijkheden en ambitie	22
3.2.2	Uitdaging in het werk	25
3.2.3	Leiderschap	26
3.2.4	Arbeidsomstandigheden en veiligheid	27
3.2.5	Arbeidsvoorwaarden	28
3.2.6	Balans werk en privé	30
3.2.7	Vakmanschap	31
3.2.8	Werkdruk	33
4	Conclusies & aanbevelingen	35
4.1	Conclusies	35
4.1.1	Het algemene beeld	35
4.1.2	Opvattingen van generaties verschillen	36
4.1.3	Personeelsbeleid	37
4.1.4	Leiderschap	38
4.2	Aanbevelingen	38
4.2.1	Profileer de bouwsector als aantrekkelijk werkgever	38
4.2.2	Speel in op de verwachtingen van Generatie Y	39
4.2.3	Maak een strategisch issue van het personeelbeleid	40
4.2.4	Selecteer leiders ook op coachende competenties	40

Inleiding

1

1.1 Aanleiding

Personeel is voor de bouwsector een productiefactor die steeds belangrijker wordt. Dit gaat niet alleen over de kwaliteit; wat kennen en kunnen de mensen die in de bouw werken en hoe is hun houding. Het gaat ook over de kwantiteit; hoeveel mensen kiezen er voor om in de bouw te (blijven) werken. Het animo voor technische beroepen is tanend en een deel kiest na betrekkelijk korte tijd alsnog voor een ander beroep.

De instroom bestaat vooral uit jonge mensen die direct of enkele jaren na afronding van hun studie hun werkzame leven starten in de bouw. Daarnaast is er een groep zij-instromers, die bestaat uit mensen die een aantal jaren in een andere sector hebben gewerkt en daarna een baan vinden in de bouwsector. Het komt daarnaast veel voor dat deze zij-instromers afkomstig zijn uit de bouwsector, maar na een uitstapje in een andere sector toch weer in de bouwsector terugkeren.

De Bouwsector

Definitie in dit onderzoek

Onder de bouwsector verstaan we in dit project alle partijen die vanuit hun professie met bouw en infra te maken hebben, zoals:

- *Installateurs*
- *Leveranciers*
- *Bouwbedrijven*
- *Projectontwikkelaars*
- *Adviseurs*
- *Architecten*
- *Publieke opdrachtgevers (Rijkswaterstaat, Rijksgebouwendienst, Defensie, Prorail, gemeenten, provincies)*
- *Private professionele opdrachtgevers*

Tegenover de instroom van nieuwe werknemers staat een bijna even grote groep die de sector verlaat omdat ze met pensioen gaat of overlijdt, de sector noodgedwongen verlaat vanwege ontslag, omdat ze er voor kiest om in een andere sector te gaan

werken of om andere redenen stopt met werken in de bouw.

De afgelopen jaren was het personeels-tekort in de bouw nijpend. Daarom zijn er diverse initiatieven gestart om het animo voor technische beroepen te vergroten (Stichting Bèatechniek) en zijn diverse projecten gestart om mensen aan de bouwsector te binden. Daarnaast bestond het beeld dat relatief veel jonge mensen de sector al na enkele jaren de rug toe keren voor een baan in een andere sector. Daarom nam de Regieraad Bouw het initiatief om te onderzoeken wat de oorzaken zijn voor de veronderstelde snelle uitstroom.

De aanleiding voor dit onderzoek bestond uit de hoge uitstroompercentages die naar voren kwamen in andere onderzoeken. Het blijkt dat 'de bouwsector' in die onderzoeken smaller is afgebakend en gebaseerd is op de rechtenopbouw bij één sociaal fonds. In dit onderzoek omvat 'de bouwsector' echter alle partijen die vanuit hun professie met bouw en infra te maken hebben. Nadere analyse van de cijfers en gesprekken met HRM-functionarissen leerde dat relatief weinig mensen de bouw verlaten om te gaan werken in een sector die niets met de bouw te maken heeft. Er is wel veel zorg over de vraag hoe we er de komende jaren in slagen om te voorzien in de behoefte aan voldoende gekwalificeerde mensen, zowel op de bouwplaats als op kantoor.

In opdracht van de Regieraad Bouw heeft Balance & Result Organisatie Adviseurs een onderzoek uitgevoerd naar de motieven van jonge mensen om in de bouw te gaan werken en wat voor hen redenen zouden kunnen zijn om op een gegeven moment toch voor een andere sector te kiezen. Met dit inzicht kunnen beleid en acties worden ontwikkeld om de aantrekkelijkheid van de sector voor werknemers te vergroten.

1.2 Doelstelling

Het doel van dit project is om in beeld te brengen wat de sector kan doen om werknemers een werkomgeving te bieden die door hen gewaardeerd wordt. De volgende vraag staat daarom centraal:

Waaruit bestaat de aantrekkingskracht van de bouw voor werknemers, welke factoren binden hen en welke factoren dragen er toe bij dat zij er eventueel de voorkeur aan geven om hun carrière voort te zetten in een andere sectoren?

Deze centrale vraagstelling valt uiteen in drie deelvragen:

1. Wat zijn de motieven voor de keuze voor een baan in de bouwsector?

Een groot deel heeft in hun opleidingsperiode gekozen voor een bouwtechnisch gerelateerde opleiding. Was dit een bewuste, positieve keuze of liggen hier andere motieven aan ten grond-

slag? Mensen met een niet bouwge-relateerde opleiding kozen na hun studie voor de bouw. Wat trok hen tot deze sector aan? Welke verwachtingen hadden zij ten aanzien van werken in de bouwsector?

2. Wat zijn de motieven van sommige medewerkers om de sector na enkele jaren te verlaten?

Toelichting/uitwerking: de jonge medewerker heeft enkele jaren geproefd aan het werken in de bouwsector. In die periode is hij tot de conclusie gekomen dat hij toch de voorkeur geeft aan een baan in een andere sector. Was het een bewuste keuze om voor een sector buiten de bouw te kiezen? Wat waren de motieven om voor een andere sector te kiezen? In hoeverre is het beeld van de sector in positieve of negatieve zin veranderd op basis van de werkervaring in de bouwsector?

3. Wat zou de bouwsector moeten doen om mensen te behouden voor de sector?

Toelichting/uitwerking: de medewerkers die de sector hebben verlaten hebben een beeld van de aantrekkelijke en onaantrekkelijke kanten van het werken in de bouw. Hoe kijken ze bijvoorbeeld aan tegen de bouw als werkgever en haar personeelsbeleid. Ze hebben inmiddels ook een referentie buiten de

bouwsector. Hoe valt de vergelijking uit? Daarnaast levert dit een beeld op van wat er in de sector moet veranderen om aantrekkelijker te worden voor werknemers.

Bij deze drie hoofdthema's kunnen het imago van de bouwsector, de inhoud van het werk, de cultuur in de sector, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden, het loopbaanbeleid, persoonlijke omstandigheden en de maatschappelijke status van een baan in de bouwsector aan de orde komen. Daarnaast is een beeld geschetst van de achtergrond van de respondenten (wat deden ze voordat ze in de bouwsector terecht kwamen, wat voor opleiding hebben ze gedaan).

De inzichten in de opvattingen en ervaringen van sectorverlaters over deze drie hoofdthema's en eventuele patronen die daarin zijn te ontdekken stelt de Regieraad Bouw in staat om beleid te formuleren het gebied van de speerpunten HRM, diversiteit en onderwijs.

1.3 Onderzoeksaanpak

De aanpak van dit onderzoek bestaat uit een literatuurstudie, individuele interviews met ex-werknemers en werknemers, groepsdiscussies met lijn- en HR-managers en gesprekken met vertegenwoordigers uit de bouwsector:

1. Studie op basis van bestaande bronnen

Er zijn verschillende onderzoeken, opiniërende en objectiverende artikelen gebruikt die bijgedragen hebben aan de bevindingen en beeldvorming in dit onderzoek.

2. Diepte-interviews met ex-werknemers

Er is gesproken met tien respondenten die behoren tot de doelgroep van dit onderzoek; werknemers die hun werkzame leven in de bouwsector zijn gestart en na verloop van tijd in een andere sector zijn gaan werken. Er is specifiek gericht op personen die:

- behoren tot de Generatie Y (jonger dan 35 jaar);
- op (V)MBO, HBO of WO niveau werken;
- in het recente verleden in een bouwgerelateerde functie werkzaam zijn geweest bij een installateur, leverancier, bouwbedrijf, projectontwikkelaar, publieke opdrachtgever, architectenbureau, private professionele opdrachtgever of als adviseur/ingenieur.

De tien respondenten zijn afkomstig uit de verschillende disciplines binnen de bouwsector en hebben uiteenlopende niveaus. Gezamenlijk geven zij een goed beeld van de totale sector.

3. Diepteinterviews met werknemers die enkele jaren in de bouw werkzaam zijn

Er is gesproken met vier respondenten

die binnen de doelgroep passen, met het verschil dat zij momenteel nog steeds werkzaam zijn in de bouwsector. Het zijn medewerkers van een installatiebedrijf, een architectenbureau, een ingenieursbureau en een bouwbedrijf. Ook deze respondenten hebben allen een verschillend werk- en denkniveau.

4. Groepsdiscussies met HR-professionals en lijnmanagers

De resultaten van dit onderzoek zijn besproken met lijnmanagers en HR-professionals in twee sessies. Aan deze sessies hebben zeven organisaties, afkomstig uit verschillende disciplines uit de bouwsector meegewerkt.

5. Bespreking van de resultaten van dit onderzoek met een klankbordgroep

De resultaten van dit onderzoek zijn voorgelegd aan een klankbordgroep die bestaat uit:

- De heer P. Leliefeld, Kon. BAM Groep
- De heer L. Rolf, UNETO-VNI
- De heer T. Roozendaal, Ingenieursbureau Amsterdam
- Mevrouw D. Van der Kolk, Fundeon

Daarnaast zijn voorlopige bevindingen bediscussieerd met de HRM-tafel van de Regieraad Bouw en de Adviesraad van het lectoraat 'Nieuwe Cultuur in de Bouwketen' van de Hogeschool Utrecht.

De begeleiding van het onderzoek lag in handen van mevrouw M. van Valkenhoef en mevrouw S. Scholte van de Regieraad Bouw.

De bouw aantrekkelijk om in te werken?

2

2.1 Wie de bouwhelm past...

De bouwsector wordt niet door iedereen even leuk gevonden om in te werken. Het beeld dat de professionals schetsten is heel zwart - wit. Jongeren vinden het werken in de bouw geweldig of verschrikkelijk. Of de jongere is vanaf de eerste dag op z'n plek, enthousiast en gemotiveerd, of hij houdt het snel voor gezien omdat er geen klik is tussen hem en de bouw.

Jongeren op VMBO-niveau die de sector instromen, volgen een deel van de opleiding in een leerbedrijf. De uitval onder deze jongeren is groot. De ervaring leert dat degenen die het vanaf de eerste dag geweldig vinden, over het algemeen gemotiveerd blijven. Het blijkt dat 40% van de jongeren de bouwbedrijfstaking na 2 jaar heeft verlaten [EIB 2004]. De uitval van jonge mensen is groot in de periode dat ze nog in opleiding zijn.

Onderzoek van het EIB uit 2004, dat specifiek gericht is op werknemers die zijn aangesloten bij het Sociaal Fonds

Bouwnijverheid, laat zien dat de instroom voor 61% bestaat uit nieuwe toetreders en voor 39% uit hertoetreders. De groep nieuwe toetreders bestaat voor een substantieel deel uit schoolverlaters. Daarnaast bestaat de instroom voor een groot deel uit zij-instromers. Dit zijn over het algemeen personen die eerder in hun carrière al eens in de bouwbranche werkzaam zijn geweest. Het is niet bekend in hoeverre deze zij-instromers alleen van CAO zijn veranderd als gevolg van een functiewisseling, of dat zij afkomstig zijn uit een sector die niet aan de bouw is gelieerd. Het laatste ligt niet voor de hand omdat voor een bouwgerelateerde functie over het algemeen een specifieke opleiding nodig is.

Imago sector en status van het beroep

'Ik werd gegrepen door grote, prestigieuze bouwprojecten, zoals de Betuwe-route. Deze combineren techniek met maatschappelijke waarde. Toen ik op zoek ging naar een baan heb ik via

de media uitgezocht welke bedrijven bezig waren met dit soort projecten.'

Projectleider bouwbedrijf (V)

'De bouw is een sector die niet tot de verbeelding spreekt; je bent er niet trots op om in de bouw te werken. Ik had er moeite mee om mijn vrienden en kennissen steeds maar weer uit te leggen dat ik in de bouw werkte. Vaak bedacht ik andere spannende beroepen als mensen aan me vroegen wat voor werk ik deed.'

*Ex-projectontwikkelaar (V),
nu werkzoekend*

'Het imago van de bouwsector speelt een grote rol voor jonge mensen om te kiezen voor de bouw. Hoewel de realiteit anders kan zijn, bestaat het beeld dat je in de bouw hard moet werken, dat je lange reistijden hebt en dat het slecht is voor je gezondheid. De medewerkers die het naar hun zin hebben in de sector, hebben hart voor de bouw. Vaak zijn het mensen die via familie, vrienden of kennissen in aanraking zijn gekomen met de sector.

De bouw heeft geen sexy imago. Uit een onderzoek van een datingbureau onder vrijgezellen bleek dat vrijgezellen met een baan in de bouw onaan-trekkelijker worden gevonden door potentiële partners! Dit heeft te maken

met het imago van de sector en de status die aan het beroep wordt toegekend.'

Groepsdiscussie managers

'Er zijn eigenlijk geen specifieke redenen waarom jonge mensen voor een baan in de toelevering kiezen. Hun motieven om in de toelevering te gaan werken zijn de mogelijkheden om zich te ontwikkelen, zekerheid en arbeidsvoorwaarden.'

HR-directeur toeleverancier

Een groot deel van de jongeren, met name met een (v)mbo-opleiding, die kiezen voor een carrière in de bouwnijverheid zijn al in een eerder stadium in aanraking gekomen met de sector. Via familie, vrienden of kennissen zijn ze enthousiast gemaakt voor een carrière in de bouw. Het is voor een aantal van hen vanzelfsprekend dat ze in de bouw gaan werken ('van vader op zoon'). Ze hebben de interesse voor de bouw van huis uit meegekregen of de interesse voor techniek was van jongs af aan overduidelijk aanwezig. Volgens HRM- en lijnmanagers is het zorgelijk dat voor veel jongeren een dergelijk (positief) referentiekader steeds vaker ontbreekt. Dit bemoeilijkt de werving van jonge mensen voor een technische opleiding en beroep.

Tip van een uitstroomer

'Begin op de middelbare school om mensen enthousiast te maken. Er is een beeld van de beroepen van lager opgeleiden in de bouw, maar laat kinderen ook eens kennis maken met de veelzijdigheid en mogelijkheden voor hoger opgeleiden in de bouw.'

Ex-projectontwikkelaar (V), nu werkzoekend

'De beeldvorming wordt ook bepaald door wat zichtbaar is; slapende bouwvakkers in een busje, straat- en grondwerkers. De kantoorfuncties zijn niet zichtbaar.'

Projectleider bouwbedrijf (V)

Jongeren met een hoger opleidingsniveau worden bij hun keuze voor een carrière in de bouw eveneens sterk beïnvloed door de omgeving. Onder veel scholieren van HAVO/VWO blijkt geen duidelijk beeld te bestaan van het werken in de bouw. Dit beeld is beperkt tot bouwvakkers en architecten; hier is nog een wereld te winnen!

Uit eerder onderzoek [EIB 2004] blijkt de sociale omgeving een belangrijke factor is om te kiezen voor een carrière in de bouwbranche. Andere redenen van ge-

qualificeerde vakkrachten om te kiezen voor een carrière bij een bouwbedrijf zijn:

• Graag met handen werken, graag in de buitenlucht werken	• • • • •
• Het werk past bij opleiding of vakkennis of het is leuk werk	• • • •
• Goede toekomstmogelijkheden of kon vast werk krijgen	• • •
• Kon goed verdienen	• •
• Overige redenen, zoals ontslag elders, geen andere keus, gezondheidsredenen, kon elders geen werk krijgen.	•

Jongeren midden baan in de bouwnijverheid; negatieve berichten beïnvloeden de instroom

'... op de jaarlijkse open dag bleek dat slechts 87 jongeren de weg hadden weten te vinden naar het samenwerkingsverband. Normaal komen er altijd zo'n 200 man op af. Hij pleit er dan ook voor dat de bouw nu ook eens positieve berichten de wereld in slingert, vooral richting jongeren.'

Directeur René Cossé, Opleidingsbedrijf SSP-Amsterdam in Cobouw 5 maart 2009

Verreweg de belangrijkste reden om in de bouw te gaan werken heeft te maken met de inhoud van het werk, gevolgd door de arbeidsvoorwaarden. Verder blijkt dat de toetreders een positief beeld hebben van de sector; een kwart is zeer positief en tweederde positief. Daar staat tegenover dat een 5% van de toetreders de sector zou willen verlaten.

BouwHRM heeft voor de Koninklijke Hibin (Vereniging van Handelaren in Bouwmaterialen in Nederland) een onderzoek uitgevoerd naar het arbeidsmarktimago van de bouwmaterialenhandel. Volgens BouwHRM zou bijna driekwart van de werknemers in de bouw (volle breedte) kiezen voor een baan in de bouwsector als zij opnieuw voor een keuze zou staan.

Slechts enkele maanden geleden had de sector nog te maken met een tekort aan vakkundige mensen. De instroomproblematiek was voor de bouw een serieus aandachtspunt. Werkgevers hebben zich enorm ingespannen om jongeren te enthousiasmeren en te motiveren om te kiezen voor een carrière in de bouw. 'We hadden de mensen zo dringend nodig, dat we de jongere generatie misschien wel te veel hebben verwend om hen maar te laten kiezen voor de bouw.' (Groepsdiscussie). De jonge generatie heeft een voorkeursbehandeling gekregen en er is hen van alles beloofd, zo zegt ze zelf. Nu ziet ze

dat de beloften maar gedeeltelijk worden waargemaakt. De HRM- en lijnmanagers realiseren zich dat ze misschien wel een al te rooskleurig beeld hebben geschetst van de mogelijkheden en vinden de jonge generatie (te) veeleisend.

In de watten gelegd

'We hebben jonge mensen de afgelopen jaren in de watten gelegd. De behoefte aan nieuwe vakmensen was zo groot, dat we veel hebben geaccepteerd. Nu moeten we alle zeilen bijzetten en moet er een tandje bij. De verwende generatie is dat niet gewend en kan daar moeilijk mee omgaan.'

Groepsdiscussie managers

Binnengehaald als prinsesje

'Toen ik begon met werken werd ik vanwege het tekort aan ontwikkelaars binnengehaald als prinsesje, wat me heel goed beviel!'

Ex-projectontwikkelaar (V), nu werkzoekend

Generatie Y

‘Generatie Y (de naam is ontleend aan zijn voorganger: de Generatie X), ook wel de millenniumgeneratie of de netgeneratie genoemd, bestaat uit de groep mensen die geboren is tussen 1976 en 1994. Generatie Y is opgegroeid in een tijd van technologische vooruitgang (internet, mobieltjes) en economische voorspoed. Kenmerkend is de vertroetelende aandacht die zij kregen van hun opvoeders, het gevolg daarvan is een zelfverzekerde, optimistische generatie die gewend is haar zin te krijgen.’

Bron: ‘De ambities van Generatie Y’, Intermediair, 2006

2.2 Wat maakt het werken in de bouw leuk?

Over de leuke aspecten van werken in de bouw is iedereen eensgezind. Opvallend is de sterke vakinhoudelijke gedrevenheid, de passie en liefde voor het vak. Werken in de bouw is aantrekkelijk omdat je iets tastbaars maakt en het resultaat van je werk ziet; je maakt de wereld een stukje mooier. Bovendien heb je een grote mate van vrijheid. Opleidingsniveau of achtergrond maakt in deze gedrevenheid geen verschil. Onderzoek van het Opleidings- en ontwikkelingsfonds voor het Technisch Installatie

Bedrijf (OTIB) naar de redenen waarom medewerkers een baan gezocht hebben buiten de installatiebranche¹ [2006] bevestigt dit beeld. Deze uitstromers waarderen het werken in de installatiebranche vanwege het afwisselende en leuke werk; zij vinden het werk innovatief. Techniek spreekt hen aan, net als de vrijheid en het contact met klanten. Deze aantrekkelijke aspecten zijn niet uniek voor de bouw. De vrijheid in het werk en het zichtbare resultaat van je werk is ook in andere sectoren terug te vinden. De uitstromers blijken in het vervolg van hun carrière een omgeving op te zoeken waar deze aspecten zijn terug te vinden.

Zichtbaar resultaat

‘Ik was van jongs af aan geïnteresseerd in de bouw, vooral vanwege het creatieve aspect. Positief aan de bouw is dat je iets maakt wat blijvend is. Je ziet direct het resultaat van datgene wat je doet. Het is leuk om de wereld een beetje mooier te maken.’

Ex-bouwkundig tekenaar, nu eigenaar bureau grafische vormgeving

¹ *‘Uitstroom uit de Technische Installatie branche; Onderzoek onder werkgevers in en oud-werknemers van de TI-branche’, Blauw Research, 2006.*

'Het leuke aan de bouw is de grote mate van vrijheid en je levert van een bijdrage aan het tot stand brengen van een blijvend bouwwerk.'

Ex-metselaar en timmerman, nu hovenier

'De leuke kanten van de bouw zijn de vrijheid; je kunt zelf je werk regelen. Ook het werken in teamverband is leuk en je komt nog eens ergens. In het onderhoud werk je vaak bij mensen thuis; dan kun je een praatje maken, kopje koffie drinken en als de klus geklaard is, is iedereen blij. De nieuwbouw zou niets voor mij zijn, want dat is minder levendig en erg eentonig.'

Timmerman onderhoud

'Bouw is iets waar iedereen feeling mee heeft. Het is concreet, tastbaar, creatief en veelzijdig in tegenstelling tot bijvoorbeeld natuurkunde, een hele abstracte wetenschap.'

Ex-projectontwikkelaar (V), nu werkzoekend

L i e f d e v o o r h e t v a k

'Het is het prettig om altijd buiten te zijn en om met mijn handen te werken. Ik kan echt vakmanschap leveren en maak iets tastbaars waar de klant gelukkig van wordt.'

Ex-metselaar en timmerman, nu hovenier

'Het positieve van de bouw is de gedrevenheid van mensen. Je maakt mooie projecten, je ziet de projecten groeien en je ziet heel duidelijk het resultaat van je werk; het is tastbaar en je kunt het aan anderen laten zien.'

Ex-werkvoorbereider, nu intercedent

'Het leuke aan het vak is dat je een mooi stukje schilderwerk mag maken; je ziet gelijk het resultaat.'

Ex-schilder, nu gehandicaptenzorg

V r i j h e i d

'Voor bouwplaatsmedewerkers is het aantrekkelijk om een eigen bus te hebben en verantwoordelijkheid te dragen. De lange werktijden in verband met reizen zijn minder aantrekkelijk, ofschoon sommigen de extra beloning niet willen missen.'

Groepsdiscussie managers

'Vooral het zoeken en vinden van oplossingen, het out of the box denken en het streven naar optimalisatie vond ik erg leuk aan het werk.'

Ex-werkvoorbereider en projectcoördinator, nu mede-eigenaar outdoorcentrum

'In mijn huidige functie mis ik de sfeer van de bouw, met name de vrijheid, de zelfstandigheid en de mentaliteit van

de mensen. In de bouw worden afspraken nagekomen en nemen mensen veel van elkaar aan.'

*Ex-uitvoerder bouwbedrijf,
nu servicecoördinator*

'De afweging was snel gemaakt; met civiele techniek maak je mooie grote dingen die je terug blijft zien en je werkt buiten. Daarnaast had de grootte, het machtige van bijvoorbeeld kranen en graafmachines aantrekking op mij. Het afwisselende van de projecten en de mogelijkheden die je hebt om in het buitenland aan de slag te gaan op grote projecten trokken mij aan.'

Ex-hoofd uitvoerder, nu hbo-docent

2.3 Cultuur in de bouw

De cultuur in de bouw is kenmerkend, zowel de positieve als negatieve aspecten daarvan. Enerzijds zijn mensen vakinhoudelijk gedreven, collegiaal, trots op wat ze doen, heerst er een goede werksfeer en wordt er hard gewerkt. Anderzijds wordt de cultuur omschreven als een 'ruige machocultuur', een masculiene cultuur die te kenmerken is door de specifieke humor, het gebrek aan echte interesse in elkaar, ontevredenheid over salaris en sterke informele communicatie. Het behoudende karakter van de sector, inclusief de verstarde manier van werken, is typerend voor de

bouwsector. De cultuur van de sector draagt voor een deel van de werknemers bij aan de aantrekkelijkheid van de sector. De ene persoon past hier beter in dan de andere; de natuurlijke selectie van werknemers vindt ook op deze manier plaats. Het maakt het tegelijkertijd een sector waar diversiteit een uitdagend thema is.

Vechtcultuur

'In de bouw heerst een 'vechtcultuur'. Ieder zorgt voor z'n eigen hachje; het is ieder voor zich, ook bij collega's onder elkaar. Ik voelde me daar minder prettig bij. In de uitzendwereld waar ik nu werk ervaar ik een hele andere cultuur, een knuffelcultuur waar mensen gezien worden als een belangrijk kapitaal.'

Ex-werkvoorbereider, nu intercedent

'In de organisatie waar ik werk heerst een hiërarchie. Ieder die z'n plekje veroverd heeft, vecht er voor dat plekje te behouden. Ik heb wel eens het gevoel dat ik hierdoor niet de mogelijkheid krijg me verder te ontwikkelen'

Bouwkundig tekenaar (architect)

Mannenwereld

'De cultuur van de aannemerij is te omschrijven in de volgende kreten:

- **no nonsens mentaliteit;**
- **grote betrokkenheid, werken in een hecht team;**
- **hard werken;**
- **een wat ruigere cultuur.**

De cultuur in de bouw heeft er niet aan bijgedragen dat ik de sector heb verlaten. Ik kon er goed mee omgaan. Ik denk dat de cultuur zou verbeteren als er meer vrouwen zouden werken. Deze kunnen goed organiseren en krijgen dingen voor elkaar. De mannen zullen meer vrouwelijke inbreng wel accepteren. De bouw is klaar voor gemengde teams!'

Ex-hoofd uitvoerder, nu hbo-docent

'In de bouw moet je je keihard opstellen en dat is wel een mannelijke eigenschap. Als je dat niet past of als je dat niet kunt, dan heb je het wel moeilijk. Toch is dat nodig omdat je anders soms niet serieus wordt genomen. Het zou best kunnen zijn dat ook mannen hier tegenaan lopen.'

'Ik heb een vrouwelijke tendermanager meegemaakt die best goed was. Iedereen accepteerde haar wel, maar men "nam haar ook de maat" ("maar ze moet wel goed zijn", "is ze dat dan

niet?"). Een andere stijl van werken ziet men soms ook als minder krachtig, terwijl het wel effectief kan zijn. Als je het daarover hebt, dan wordt dat tegenwoordig vaak wel herkend. Zelf voel ik weinig nadeel van het feit dat ik vrouw ben.'

Projectleider bouwbedrijf (V)

'Ook in mijn omgeving ziet ik mensen het risico lopen af te knappen op de bouw. Het is een sector waar geld verdienen centraal staat, een harde wereld. Dit staat de ambitie van jonge mensen om zich technisch door te ontwikkelen in de weg.'

Ex-bouwkundig tekenaar, nu eigenaar bureau grafische vormgeving



Traditioneel

'De sector is conservatief; innovaties komen maar mondjesmaat en langzaam binnen. In vergelijking met bijvoorbeeld de auto- of vliegtuigindustrie is de bouw nog erg ambachtelijk. Het zou allemaal veel beter, sneller en moderner kunnen. De mensen die werkzaam zijn in de bouw houden dit zelf in stand. Met mijn drive om voortdurend te zoeken naar optimalisatie ben ik daar op afgeknapt.'

Ex-bouwkundig tekenaar, nu eigenaar bureau grafische vormgeving

Scheiding kantoor en uitvoerend personeel

'Er is bij het bedrijf waar ik werk een sterke scheiding tussen personeel op kantoor en de monteurs. Verder kenmerkt de cultuur zich door jaloezie. Er is geen sprake van openheid in communicatie. Conflictsituaties worden niet uitgesproken maar gesust.'

Servicemonteur installatiebedrijf



Waarom stromen mensen uit?

3.1 Hoe zit het met verloop en uitstroom?

In diverse deelsectoren van de bouw is onderzoek gedaan naar uitstroom.² Daaruit komt een beeld naar voren dat de uitstroom 9 à 10% bedraagt. Slechts een deel hiervan kiest bewust voor een baan in een geheel andere sector.

Uitstroom versus uitstroom

Onder 'uitstroom' wordt in dit onderzoek het verloop verstaan van medewerkers die in een bouw gerelateerd bedrijf werken naar een bedrijf dat niet aan de bouw is gelieerd. Dat betekent bijvoorbeeld dat iemand die vertrekt van een bouwbedrijf naar het onderhoudsbedrijf van een woningcorporatie in dit onderzoek niet tot de uitstroom wordt gerekend.

In diverse andere uitstroomonderzoeken is 'uitstroom' smaller gedefinieerd. Het gaat dan om medewerkers die als gevolg van de functieverandering onder een andere CAO vallen. Een voorbeeld hiervan zijn medewerkers die vertrekken van een installatiebedrijf naar een bouwbedrijf.

Op de eerste plaats is er sprake van een vertekend beeld vanwege de definitie van de term 'uitstroom' (zie kader). Een deel van bovengenoemd percentage blijft actief in de bouwsector, maar valt onder een andere CAO.

Op de tweede plaats omvat het uitstroompercentage van 10% alle verloop die er plaatsvindt. De cijfers in het onderzoek van het EIB [2004] laten zien dat slechts een derde van de uitstroom het gevolg is van vrijwillig ontslag; twee derde van de uitstroom is het gevolg van onvrijwillig ontslag. Onvrijwillig ontslag heeft te maken met arbeidsongeschiktheid, pensioen, bedrijfssluiting of inkrimping, einde van het werk of het project of mensen die niet

² Onder andere de uitvoerende bouw (Bouw-CAO), Fosag, Hiben en Uneto-VNI.

geschikt zijn voor de functie. Opvallend is dat slechts 25% van de medewerkers die vrijwillig ontslag hebben genomen niet meer in een bouwbedrijf zou willen werken.

Een nadere verkenning van deze cijfers [EIB 2004] laat zien dat de 10% uitstroom als volgt is samengesteld:

- 27% is werkzaam buiten de bouw
- 23% is werkloos
- 15% is arbeidsongeschikt
- 13% is met VUT of pensioen
- 12% is werkzaam in de bouw (maar niet onder de bouw-CAO)³
- 10% anders.

De 27% die werkzaam is buiten de bouw is relevant voor dit onderzoek omdat deze categorie ‘verloren’ gaat als arbeidspotentieel, kennis en kunde voor de bouw. Dit cijfer is nog te nuanceren omdat het ook functies kan omvatten die niet bouwspecifiek zijn.⁴ Grosso modo zal ongeveer 2,5% van de werknemers uitstromen naar een sector die niet met de bouw is gelieerd.

Zekere mate van verloop is gezond

‘Iedere organisatie zou een klein percentage verloop moeten hebben, dat is gezond voor een bedrijf. De organisatie kan af en toe frisse mensen aantrekken die nieuwe inzichten en ideeën meebrengen. Het totale verloop bij ons ligt normaal tussen 8 en 10%. Wij zien uitstroom niet als een erg groot probleem.’

HR-manager projectontwikkelaar

Lijnmanagers en HR-professionals is de vraag gesteld of zij verloop en uitstroom als een probleem ervaren. Los van de snel veranderende financiële situatie in de wereldeconomie wordt verloop over het algemeen niet als een probleem gezien. Verschillende organisaties uit de sector schetsen het beeld van lange dienstverbanden, sterke betrokkenheid onder medewerkers, maar als gevolg daarvan een relatief oud personeelsbestand. Een bepaalde mate van verloop is volgens de managers wenselijk; nieuwe, frisse ideeën op z’n tijd zijn goed voor de balans in een organisatie.

³ Het kan hier gaan om mensen die overgegaan zijn naar de UTA-CAO. Het is niet bekend of hierin ook de medewerkers zijn opgenomen die ZZP-er geworden zijn.

⁴ Het is niet bekend of hierin ook de medewerkers zijn opgenomen die ZZP-er geworden.

3.2 Motieven van uitstroom

Uit het onderzoek van EIB [2004] blijkt dat degenen die vrijwillig ontslag hebben genomen verschillende redenen hebben om de uitvoerende bouw te verlaten:

• Elders beter vooruit kunnen komen	• • • • •
• Sfeer in het bedrijf	• • • • •
• Leiding niet goed	• • • • •
• Gebrek aan waardering	• • • • •
• Kon elders meer verdienen	• • •
• Het werk was lichamelijk te zwaar	• • •
• Gezondheidsklachten	• • •
• Te veel reizen	• • •
• Werkdruk te hoog	• •
• Geen aandacht voor persoonlijke omstandigheden	• •
• Wilde voor mezelf beginnen	• •

Behalve de hiervoor genoemde belangrijkste redenen, is genoemd: geen goede werkplanning, ongunstige werktijden, slechte werkomstandigheden, werk niet leuk, werk weinig afwisselend, weinig vrijheid van handelen, onveilig werk en werk niet in vakgebied.

Hiernaast genoemde redenen uit de uitvoerende bouw kunnen afgezet worden tegen ervaringen in andere branches en sectoren. De helft van de uitstromers uit de installatiebranche is gedwongen vertrokken (na ontslag of niet verlengen contract) en heeft daarna buiten de installatiebranche een andere baan gevonden. Bijna twee vijfde is op eigen initiatief vertrokken. Ruim een kwart is vertrokken vanwege pensioen of VUT.

Als redenen om de installatiebranche te verlaten noemen de uitstromers het volgen van een (vervolg)opleiding, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsomstandigheden. Zij zijn minder te spreken over:

- de werkomstandigheden; lichamelijk zwaar werk buiten dat soms vies en gevaarlijk is;
- de hoge werkdruk;
- de lage salarissen in verhouding tot hetgeen ze moeten doen;
- de lange werktijden, vaak veroorzaakt door lange reistijden;
- de manier waarop leidinggevenden met het personeel omgaan;
- kritiek op de bedrijfsvoering.

De loyaliteit ten aanzien van de huidige baan en werkgever is beduidend hoger dan de loyaliteit met de installatiebranche. De helft van de jonge uitstromers beveelt de installatiebranche daarom niet aan als werkgever. Ze zijn wel loyaal aan de werkzaamheden in de installatiebranche.

De uitstromers vinden dat hun huidige baan beter scoort dan hun eerdere baan in de installatiebranche; zoals de sfeer, de direct leidinggevende, de bedrijfscultuur, de interne communicatie en de doorgroei-mogelijkheden. Voor ruim de helft van de jongeren tot 25 jaar is het daarom niet aan de orde om te zijner tijd terug te keren in de installatiebranche; voor een op de drie is dat wel een optie.

Volgens Integron⁵ zijn de belangrijkste knelpunten in de tevredenheid van medewerkers in Nederlandse ondernemingen: de direct leidinggevende, de sfeer op het werk en de samenwerking met collega's binnen de afdeling. De eerste twee zijn in de bouw herkenbaar als belangrijke redenen voor vertrek (zie nevenstaand overzicht). Integron voegt (vanuit medewerkertevredenheidsonderzoek) als specifiek knelpunt voor de bouw het aspect arbeidsvoorwaarden toe.

Degenen die vrijwillig ontslag namen, geven aan dat maatregelen op het gebied van werkinhoud en organisatie (een derde), sociale maatregelen (een derde) of aanpassing van arbeidsvoorwaarden (een vijfde) zouden kunnen helpen om vrijwillig ontslag te voorkomen.

⁵ 'Medewerkertevredenheid in Nederland', Integron.

'Als ik 50 ben, stop ik met dit zware werk'

'Ik doe dit werk nu tien jaar en het is zwaar. Veel timmerwerk, metselen, opknappen van daken. Dat houd je niet vol tot je 67ste, maar ook al niet tot je 65ste, hoor. ... Ik hoop zelf op mijn 50ste te stoppen met dit zware werken dan iets anders te gaan doen, bijvoorbeeld in het onderwijs of op kantoor. Dat is de enige manier om het tot 65 of langer vol te houden. Eigenlijk zouden jongeren al tijdens hun opleiding moeten horen dat ze ook aan een tweede baan moeten denken na de bouw. Zorg dat je ook op kantoor kunt werken of zo. Op die manier kunnen ze het lang volhouden en hoeven ze niet op hun 50ste al totaal kapot te zijn.'

Herman Verweij (41), aannemer in het AD van 25 maart 2009

De voor dit onderzoek geïnterviewde uitstromers hadden ieder hun specifieke reden om te kiezen voor een carrièreswitch. Hun motieven om een baan buiten de sector te kiezen hebben dan ook niet altijd met de bouwsector alleen te maken. Het is vaak een opeenstapeling van arbeidsgerateerde, persoonlijke en sociale factoren die mensen heeft doen beslissen de bouwsector te verlaten.

Daarnaast is er een onderscheid te maken tussen factoren die specifiek zijn toe te schrijven aan de bouwsector en factoren die juist aantrekkingskracht hebben vanuit andere sectoren.

De interviews geven een aantal duidelijke signalen af over kenmerken van de bouwsector die bijgedragen hebben aan de keuze om de sector te verlaten. Daarbij moet opgemerkt worden dat deze kenmerken voor huidige medewerkers in de bouw wellicht herkenbaar zijn, maar kennelijk geen aanleiding vormen om de bouwsector te verlaten.

In de onderstaande paragrafen worden de belangrijkste signalen uitgewerkt. Opvallend is dat een aantal aspecten direct in verband zijn te brengen met werkdruk. In paragraaf 3.2.8 is deze relatie verder uitgewerkt.

3.2.1 Doorgroeimogelijkheden en ambitie

Een veel gehoorde reden van jonge mensen om de bouwsector te verlaten is het gebrek aan voldoende doorgroeimogelijkheden. De jonge generatie is in de ogen van de professionals een ambitieuze, ongeduldige generatie; net klaar met school denken zij dat de wereld aan hun voeten ligt. De jongere heeft zich tijdens zijn studie het

beeld gevormd dat hij snel carrière kan maken. Eenmaal aan het werk heeft hij het beeld dat hij te lang in dezelfde functie werkzaam moet zijn, wat nadelig is voor een snelle, glansrijke carrière.

De bouwsector heeft er als gevolg van de spanning op de arbeidsmarkt alles aan gedaan om jongeren te enthousiasmeren voor de sector, met als gevolg dat er misschien wat al te hoge verwachtingen zijn geschapen die in de huidige praktijk wellicht niet zijn waar te maken.

A n d e r e m e n t a l i t e i t

‘De verwendheid en onrust die bij jonge medewerkers ervaren wordt, is volgens de HRM- en lijnmanagers een gevolg van eigen hun eigen handelen. Jongeren worden in de watten gelegd om hen zoveel mogelijk te behouden voor de bouw. De bouw heeft de jongeren verwend, alles moet maar mogelijk zijn en er is hen veel beloofd. Ook in het onderwijs worden dikwijls valse verwachtingen geschapen ten aanzien van werken in de bouw. Hierdoor is de mentaliteit van de jonge medewerker veranderd; “een stapje extra zetten zit er meestal niet meer in”.’

Groepsdiscussie managers

'Er zijn generatieverschillen waarbij ze jongeren zien als een beetje verwend en niet bereid om hard te werken, terwijl jongeren zich daarvan geheel niet bewust zijn. Soms zit je ook in situaties dat je denkt, heb ik hier nu voor gestudeerd; 7 uur 's ochtends, -10 °C met dikke trainingspakken aan en dan proberen om een dieselaggregaat aan de gang te krijgen.'

Projectleider bouwbedrijf (V)

Carrièrepatronen in de bouw

'Ik verwacht dat ik als timmerman in de bouw zal blijven werken. Ik heb er geen behoefte aan om te veranderen en zou niet weten wat ik anders zou willen doen; ik vind het best leuk om te timmeren. Ik zie me nog niet in de rol van uitvoerder; dat is niets voor mij, al die papierrommel voor mijn neus. Ik zou het wel leuk vinden om op een gegeven moment meewerkend voorman te worden.'

Timmerman onderhoud

'Hij was een betrokken medewerker. Hij wilde er hard aan trekken om snel vooruitgang te boeken en carrière-groei te maken. Toch kwamen zijn verwachtingen niet uit omdat zijn leidinggevende vond dat je bepaalde

carrière stappen pas kon maken als er veel ervaring was opgebouwd. Ik heb de bouw verlaten omdat ik niet de doorgroeimogelijkheden kreeg die ik graag wilde. Dit ondanks het feit dat de werkgever mijn management-cursus betaald heeft en alle mogelijke medewerking gaf die ik nodig had voor deze cursus. De gesprekken met de technische directie waarin persoonlijke groei besproken werd stagneerden. Vanwege mijn leeftijd - 28 jaar - kreeg ik niet de verantwoordelijkheid over de grote projecten; een verantwoordelijkheid waarvan ik volgens mij bewezen heb dat ik die aankan.'

*Ex-uitvoerder bouwbedrijf,
nu servicecoördinator*

'Ik begon als juniorconstructeur en werd buiten alle beslissingen gehouden. Ik voelde me op een gegeven moment vooral "rekenmachine" en wilde wat anders. Toen werd tegen me gezegd: "meisje, als je nog acht jaar sommetjes maakt, dan maken we je seniorconstructeur". Toen vroeg ik me af "wat doe ik hier?"'

'Als je niet aangeeft wat je wilt, blijf je zitten waar je zit. Als je voor ogen hebt om projectleider te worden en je bent niet zo proactief, dan kan het traject soms lang duren. Meestal kijkt de leidinggevende vooral naar "wie er

aan de beurt is". Een baas denkt dan: "waarom zou ik iemand van 30 jaar promoveren; misschien wil degene van 36 dat dan ook wel en wat moet ik daar dan mee." Op een functioneringsformulier staat bijvoorbeeld niet hoeveel ervaring je hebt, maar hoe oud je bent. Het is dan de vraag of je als jonge medewerker wel wilt wachten tot je aan de beurt bent.'

Projectleider bouwbedrijf (V)

Loopbaanbeleid

'De organisatie heeft een actief loopbaanbeleid gericht op het behouden en ontwikkelen van medewerkers. In de visie van de onderneming is het belangrijk dat mensen het naar de zin hebben in de organisatie.

Medewerkers met een loopbaanvraag worden actief gestimuleerd om hierover in gesprek te gaan met hun leidinggevende. De persoonlijke ambities worden besproken en er wordt intern gezocht naar mogelijkheden om die te realiseren.

Het bedrijf biedt de medewerker bijvoorbeeld een intern traject aan, waar bij de medewerker gedurende twee jaar tijd de kans krijgt om verschillende functies te bekleden en daarin ervaring op te doen. Dit is vooral in het begin van de carrière aantrekkelijk.

"Doorgroeien is belangrijk, maar we moeten af van het idee dat groeien per definitie in een andere functie zou moeten plaatsvinden. In de eigen functie heeft de medewerker vaak ook heel veel groeimogelijkheden, die de werkinhoud aantrekkelijker kunnen maken".'

Directeur bouwbedrijf

'We hebben een beleid dat gericht is op de doorgroeimogelijkheden van ambitieuze jonge mensen. Maar het is moeilijk om dit beleid consequent naar de lijn uit te dragen. In de sector heerst namelijk een cultuur van "control". Je kunt pas doorgroeien als je alles in de vingers hebt.'

HR-directeur bouwbedrijf

Eenmaal aan het werk wordt de jongere ongeduldig; hij wil doorgroeien en snel hogerop komen. In de ogen van de werkgever moeten de jongeren echter nog veel leren, veel competenties ontwikkelen en ervaring opdoen voordat zij carrièrestappen kunnen maken.

Leidinggevenden spelen in het carrièrepad van medewerkers een belangrijke rol. Zij hebben de taak om hen te stimuleren, begeleiden en coachen om zich te ontwikkelen. Veel leidinggevenden zijn zelf doorgegroeid van de beste vakman

naar leidinggevende. De beste vaklui zijn echter niet altijd de beste leidinggevendens. Uitstromers vinden dat hun voormalige leidinggevendens niet uitblinken in motiverende, stimulerende en coachende vaardigheden. Jongeren hebben het gevoel dat ze tegen een dichte deur aanlopen als het gaat om loopbaanontwikkeling. Hier moet gezegd worden dat uitzonderingen de regel bevestigen. Er zijn organisaties waar heel bewust wordt omgegaan met loopbaanontwikkeling.

Er is sprake van een generatiekloof; de (oudere) leidinggevende beschikt over het referentiekader waarin hij zichzelf ontwikkeld heeft. De jongere moet zich in zijn ogen eerst bewijzen voordat hij kan doorgroeien. De jongere vindt dat hij zich pas kan bewijzen als hij de kans krijgt datgene te doen waar hij goed in is. Uitgedaagd blijven is daarin voor de jongere heel belangrijk. Dit spanningsveld levert momenteel frustraties op, wat uitstroom tot gevolg kan hebben. Uit onderzoek van Integron blijkt overigens dat de bouw hierin niet uniek is.

3.2.2 Uitdaging in het werk

De jonge generatie is een generatie die uitgedaagd wil blijven. De werkdruk waarmee medewerkers in de bouw geconfronteerd worden, staat ook de uitdaging in het werk in de weg. Taakverrijking, taakroulatie of taak-

verbreding kan het werk interessant houden. In de projectontwikkeling en in de architectenwereld is een lange adem nodig. Projecten duren vaak enkele jaren, het werk opdelen in kleinere eenheden en het tussentijds vieren van successen is nodig om de medewerkers gemotiveerd te houden. Ook hier is er weer een belangrijke taak voor leidinggevendens weggelegd. Medewerkers hebben vaak goede ideeën over het uitdagender organiseren van het werk. Toch lijkt deze wisselwerking tussen medewerker en leidinggevende ten behoeve van de optimalisatie niet altijd goed uit de verf te komen. Zowel leidinggevendens als medewerkers hebben er nogal eens moeite mee om effectief te communiceren over dit thema. Het gebrek aan communicatieve vaardigheden en de cultuur waarin het niet gebruikelijk is om over thema's als uitdaging te spreken dragen hieraan bij. Jongeren begrijpen vaak niet dat de leidinggevende zo sterk hecht aan een uitgebreide ervaring met vergelijkbaar complexe werken voordat hij zelf in aanmerking komt om hierin een rol te spelen. De leidinggevende vindt het te risicovol en onverantwoord om complexe projecten in handen te leggen van ambitieuze jonge medewerkers met nog (slechts) enkele jaren ervaring.

Wel uitdaging, maar geen sturing

‘Ik werk nu sinds twee jaar als servicemonteur. Ik ben echt in het diepe gegooid. Daardoor heb ik enorm veel uitdaging in mijn werk, vooral op technisch vlak. De andere kant is dat ik in het begin geen goede ondersteuning en begeleiding heb gehad. Daar had iedereen het eigenlijk te druk voor.’

Servicemonteur installatiebedrijf

‘Mijn baas heeft heel veel ervaring en technische kennis. Maar hij is minder geschikt om mij te coachen en kan zich moeilijk verplaatsen in mijn beleving.’

Projectleider bouwbedrijf (V)

toch leidinggevende functies krijgen. Volgens hem gaat dat vaak mis.’

*Ex-technicus (ingenieursbureau),
nu mbo-docent*

‘De onrust bij jonge mensen in de sector is heel herkenbaar. Projecten hebben vaak een lange doorlooptijd. Jongeren zijn meerdere jaren bezig met hetzelfde project. Hierdoor ervaren ze onrust en willen sneller doorgroeien. Het langjarige traject om ervaring op te bouwen is onoverzichtelijk, maar wel noodzakelijk in verband met de risico’s. Het zou kunnen helpen als het traject in stukjes wordt geknipt en kleine stappen bewust worden gevierd. Zo kunnen we ook accenten in carrières aanbrengen.’

Groepsdiscussie managers

Specialisten, communicatie en carrièrepaden

‘Hij geeft aan dat hij het opvallend vindt dat mensen in de bouw heel direct zijn; ze zeggen wat ze denken. Daar staat tegenover dat hij het idee heeft dat er geen ruimte is voor het intermenselijke aspect, zoals coaching. Dit heeft volgens hem te maken met het type mensen dat in de sector werkzaam is. Hij omschrijft deze mensen als specialisten die communicatief minder vaardig zijn en die op den duur

3.2.3 Leiderschap

De belangrijke rol van de leidinggevende bij de ambities van jonge mensen is in paragraaf 3.2.1 reeds beschreven. Toch blijkt ook de relatie met de leidinggevende doorslaggevend bij de beslissing om een andere baan te gaan zoeken. Het is dan niet zozeer een beslissing die direct tot uitstroom uit de sector bouw leidt, maar wel tot verloop uit een organisatie. De leidinggevende kan een bindende factor zijn, ontevredenheid van zijn medewerkers reduceren of hanteerbaar maken.

De motiverende of demotiverende functie van de leidinggevende is een gegeven. Hoewel het motief van 'ik kon niet met mijn leidinggevende overweg' van persoonlijke aard is, zijn we het toch regelmatig tegen gekomen in het onderzoek. De bouwsector is hierin niet uniek, dit is ook herkenbaar in andere sectoren.

Relatie medewerkers en leidinggevende

'De leidinggevende is heel belangrijk, de relatie met leidinggevende wordt regelmatig als reden genoemd in exitgesprekken.'

'Het begeleiden van leidinggevend zit bij ons in het basispakket cursussen, zoals het begeleiding van ziekteverzuim of middelmanagement. Daar blijft het bij.'

Groepsdiscussie managers

'Als je in de uitvoering hebt gewerkt, dan ben je gewend om heel operationeel te werken; heel veel ad hoc beslissingen nemen, sturing op tijd en geld, harde deadlines, je project moet door. Je hebt alleen maar tijd voor je project, geen tijd meer om Cobouw te lezen, geen tijd om door te praten over allerlei onderwerpen. Als je dan door-groeit naar directeur, dan moet je in een keer met heel andere dingen bezig houden, met strategie en dergelijke.'

Dat is een enorme overgang die niet iedereen kan maken.'

Projectleider bouwbedrijf

3.2.4 Arbeidsomstandigheden en veiligheid

De arbeidsinspectie houdt regelmatig inspecties op de veiligheid in de bouw, een sector waar ARBO en veiligheid uiterst belangrijk zijn. De ARBO-regels worden in het algemeen netjes nageleefd. Arbeidsomstandigheden verdienen in dit onderzoek - als hygiënefactor voor motivatie - toch een plekje. Immers, volgens de uitstromers vervagen de principes van veiligheid of arbeidsomstandigheden als de werkdruk toeneemt; het gaat dan niet altijd zoals het moet, maar zoals het kan. De uitstromers vinden het werk lichamelijk zwaar en er moet hard gewerkt worden. Enige nuancering lijkt hier op z'n plaats. Niet in alle organisaties wordt in alle situaties even zorgvuldig met arbeidsomstandigheden en veiligheid omgegaan. Hier ligt ook een taak voor medewerkers zelf. Er wordt gesproken van respectloos gedrag ten opzichte van voorzieningen die werkgevers voor medewerkers aanbrengen en over de assertiviteit van de medewerkers. De medewerker heeft zelf een rol in het verbeteren van arbeidsomstandigheden; je hoeft niet alles zomaar te accepteren. Hiermee wordt het probleem door de

professionals niet ontkent, maar wordt aangegeven waarom het lastig is om dit gedrag aan te pakken.

'Als het niet kan zoals het moet, moet het zoals het kan'

'Vooral bij de kleine bouwprojecten nam men het niet zo nauw met arbo en veiligheid.'

'Het werk is lichamelijk heel zwaar, ik ben 24 en ik heb nu al last van mijn knieën en van mijn rug.'

Ex-metselaar en timmerman, nu hovenier

'Het werd niet zo nauw genomen met veiligheid op de bouwplaats. In de praktijk werden de regels niet goed nageleefd. Een voorbeeld is dat mensen moesten rijden met een aanhanger zonder een aanhangerrijbewijs. Ook kwam het voor dat mensen "even op het dak moesten klimmen" zonder dat er een steiger stond. Ik wilde het risico op een ongeluk niet meer lopen.'

'De arbeidsomstandigheden waren niet goed. Het kwam regelmatig voor dat ik moest lunchen op een emmertje in de buitenlucht. Er was vaak geen fatsoenlijk toilet, maar ik moest gebruik maken van een smerige Dixie.'

Ook met de vorst moest er gewoon doorgewerkt worden.'

Ex-bouwvakker, nu conciërge

'Als je in een bewoonde woning net bezig bent met de pot te vervangen, dan moet je wel eens improviseren; om de hoogste nood te lenigen gebruik je dan een emmer. Niet echt fijn, maar je regelt dat.'

Timmerman onderhoud

'De bouwkeet en de toiletten zien er meestal perfect uit, totdat de eerste schaft geweest is.'

Groepsdiscussie managers

3.2.5 Arbeidsvoorwaarden

Dit onderzoek wekt de indruk dat er een duidelijk verschil is tussen de perceptie van medewerkers over een bepaald thema en de feitelijke situatie. Een goed voorbeeld daarvan is de ontevredenheid ten aanzien van het salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden. De meeste jongeren geven aan ontevreden te zijn over het salaris. Sommige hebben juist voor de bouw gekozen omdat je daar 'goed kunt verdienen'. Met de veranderende regels rondom de vakantie uitkering van bouwCAO medewerkers is deze ontevredenheid toegenomen. Hoewel het voor geen van de deelnemende uitstrokers de belangrijkste reden is geweest om

de bouwsector te verlaten, hebben financiële motieven de afweging voor enkele van hen makkelijker gemaakt. Bestaande ontevredenheid werd gevoed met ontevredenheid over salaris.

Percepties over beloning

'Als de bouw financieel aantrekkelijker was geweest was ik toen waarschijnlijk wel in de bouw gebleven. Ik volg nu de BBL - SPW opleiding, niveau 4. Als eerstejaars leerling krijg ik evenveel betaald als schilder met een MBO diploma, niveau 2.'

Ex-schilder, nu gehandicaptenzorg

'Ik merk nu ik de bouw uit ben dat mensen in de bouw relatief weinig verdienen. Het bouwbedrijf betaalde niet slecht, maar nu ik in de uitzendbranche werk, is mijn salaris sterk toegenomen. Ik heb in mijn omgeving (ex-collega's) gemerkt dat mensen ontevreden zijn over hun beloning, maar het is voor veel mensen heel moeilijk om dat bespreekbaar te maken. Onderhandelen over salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden blijkt moeilijk te zijn, daar hebben mensen te weinig vaardigheden in. Daarnaast zijn medewerkers bang om de overstap naar een andere organisatie te maken,

zekerheid is belangrijk, ze hebben vaak een gezin en een hypotheek etc.'

Ex-werkvoorbereider, nu intercedent

'Mijn vader was automonteur en dat wilde ik zeker niet. In de bouw kon je goed verdienen; de vakantiebonnen waren voor mij een reden om voor de bouw te kiezen.'

Timmerman onderhoud

'Jongeren rekenen zichzelf rijk. Er wordt met verschillende systemen en beloningsvormen gewerkt, waardoor er een vertekend beeld ontstaat ten aanzien van arbeidsvoorwaarden.'

Groepsdiscussie managers

Volgens professionals blijkt deze ontevredenheid niet terecht. De Bouw-CAO is écht heel goed, volgens hen. De CAO waar de UTA medewerkers onder vallen, is bijvoorbeeld minder goed als het gaat om arbeidsvoorwaarden. Ze geven aan dat jongeren vaak niet goed het overzicht hebben, waardoor de vergelijking die ze maken een vergelijking tussen appels en peren is. Pensioen, uitkering bij ziekte of arbeidsongeschiktheid, secundaire vergoedingen etc. worden vaak niet meegerekend, enkel het bedrag onder de streep op het loonstrookje is wat er telt. De perceptie van ontevredenheid over salaris wordt door de professionals niet al te serieus genomen, blijkt

uit de uitspraken van een HR professional: iedereen in Nederland is ontevreden over zijn salaris en 'aan salaris wen je'.

3.2.6 Balans werk en privé

Het is met een baan in een bouwgerelateerde functie eigenlijk niet mogelijk om de zorg voor een gezin op je te nemen. In een functie die zich voor een deel of helemaal afspeelt op de bouwplaats moeten medewerkers vaak lange afstanden reizen. De projecten worden aangenomen door het hele land, met lange reistijden als gevolg. Het werken in deeltijd is in veel organisaties heel lastig. Op het moment dat er iemand ziek wordt, er is een probleem. De bouw loopt vijf dagen per week door, de betrokken mensen moeten dus ook vijf dagen in de week aanwezig zijn. Binnen enkele organisaties is het mogelijk om bijvoorbeeld vier dagen te werken.⁶ Deeltijd werken is dus mogelijk, maar kent vele beperkingen. Halve dagen werken, of eerder stoppen

met werken om eerder thuis te kunnen zijn is niet mogelijk.

Ook in functies die zich niet op de bouwplaats afspelen wordt het werken in deeltijd als lastig ervaren. Uiteraard bevestigen de uitzonderingen ook hier de regel!

De lange reistijden en de geringe flexibiliteit ten aanzien van arbeidstijden maken het lastig om het werken in de bouw te combineren met zorgtaken in de privésituatie. Hoewel de medewerkers volgens de wet recht hebben op bijvoorbeeld ouderschapsverlof, wordt daar in de bouwsector vrijwel geen gebruik van gemaakt. Mensen hebben zelf het gevoel dat ze niet een dag per week gemist kunnen worden, het verantwoordelijkheidsgevoel is groot. Het past ook niet in de cultuur, ouderschapsverlof is eigenlijk not done. Medewerkers worden door werkgever ook niet gestimuleerd om gebruik te maken van dit soort regelingen, hoewel de behoefte er wel degelijk is. Onwetendheid draagt ertoe bij dat er weinig gebruik wordt gemaakt van dit soort regelingen.

Enkele branches in de bouwsector kennen deze problematiek niet. Zo is de mogelijkheid tot flexibiliteit bijvoorbeeld bij de overheid aanwezig. Een voorbeeld is Dienst Vastgoed Defensie; 'als het bij ons niet kan, dan kan het nergens!'

⁶ *Bij CAO is bepaald dat medewerkers van 55 jaar of ouder de mogelijkheid hebben om 4 dagen te werken. Daarnaast is op 16 juni 2009 afgesproken dat er een onderzoek gestart zal worden naar de mogelijkheden om de werkvormen en werktijden meer af te stemmen op de behoefte van werkgevers en werknemers. In dat kader wordt gestart met verschillende pilots, zoals 'zelffroosteren', 'telewerken' en '4 x 10 uur werken'. (Principeakkoord CAO voor de bouwrijverheid 2009/2010).*

Deeltijdwerk

‘De hoofdreden van de switch was de mogelijkheid om in deeltijd te kunnen werken, zodat de balans tussen werk en privé beter werd. In de functie van uitvoerder kon ik niet in deeltijd werken op de manier waarop ik dat wilde. Hij kon bij de werkgever vier dagen werken, maar halve dagen werken was geen optie.’

Ex-hoofd uitvoerder, nu hbo-docent

‘Nu ik klusjesman bij de gemeente ben kan ik wel gebruik maken van ouderschapsverlof.’

Ex-bouwwakker, nu conciërge

3.2.7 Vakmanschap

De jonge generatie is ambitieus (zie paragraaf 3.2.1). Het is een generatie met liefde voor het vak. Een veel gehoorde reden van uitstroom is de verschraving van het vakmanschap. Dit is een thema op meerdere niveaus. Onder de toenemende werkdruk en concurrentie is kwantiteit belangrijker geworden dan kwaliteit. Voor de bouwplaatsmedewerkers heeft dit tot gevolg dat er van hen verwacht wordt dat ze enkel nog ‘meters maken’. Voor het echte vakmanschap is steeds minder ruimte. Dit levert frustratie op bij menig vakman. De liefde voor het vak en de drive

om de beste kwaliteit voor de klant te leveren, knaagt als ‘meters maken’ ten koste gaat van de kwaliteit en als vaklui onder hoge tijdsdruk moeten presteren. Ook in de architectuur en ontwikkeling is dit herkenbaar. Deadlines beheersen het proces, ten koste van de kwaliteit, met alle frustraties bij de medewerkers als gevolg. Dit beeld wordt herkend door de professionals. Er lijkt hier een belangrijke taak voor de werkgever weggelegd. Het is niet nodig dat deze mensen de bouwsector verlaten. Er kan tijdig met hen over de frustraties gesproken worden en heel vaak zijn er mogelijkheden om het werk aantrekkelijker te maken. Daarnaast biedt de sector vele mogelijkheden voor de medewerker die wat anders wil gaan doen, maar vaak zijn deze mogelijkheden niet bekend bij de medewerker. Initiatieven als het Loopbaantraject Bouw of het EVC-project zijn hier voorbeelden van.



Vakwerk leveren of onder tijdsdruk 'meters maken'

'De eerste paar jaar in de bouw waren leuk; toen was de werkdruk nog niet zo hoog. De laatste paar jaar werd de druk hoger. Er kwam meer concurrentie, er was minder tijd voor klussen beschikbaar, wat ten koste ging van de kwaliteit.'

'Ik moest in weer en wind meters maken voor veel te weinig geld. Dat ging me steeds meer tegen staan'.

Ex-schilder, nu gehandicaptenzorg

'Dit snelle productiewerk, ging me steeds meer tegenstaan. Ik moest in hele korte tijd veel werk maken, wat ten koste ging van de kwaliteit. In deze manier van werken kon ik me als vakman niet meer vinden. Ik wilde een mooi stukje werk maken en kwaliteit leveren. Dat kon niet meer.'

Ex-bouwwakker, nu conciërge

'De manier van werken ging me gaandeweg steeds meer tegen staan. Het werk moest zo snel en zo goedkoop mogelijk gedaan worden, waardoor ook de klanten ontevreden werden. Ik moest zo snel en zo veel mogelijk werk verzetten, ik voelde me net een robot. Er werd steeds meer met prefab on-

derdelen gewerkt; dit heeft niets met vakmanschap te maken. Deze manier van werken was daarnaast ook saai.'

Ex-metselaar en timmerman, nu hovenier

'Het komt voor dat er geen werkvoorbereidingstijd is ingeruimd. Dat moet dan gecompenseerd worden in de uitvoering. Je weet op voorhand dat het fout gaat, maar onder de druk van de omstandigheden moet dat dan toch. Omdat iedereen elkaar onder druk zet, ook de onderaannemers, levert dit spanningen op in het team en een onplezierige werksfeer.

De cultuur is nu nog vaak zo dat onder druk onverantwoorde beslissingen worden genomen die risico's kunnen opleveren voor de medewerkers. Als ik een positie zou zijn als directeur dat ik werken zou moeten accepteren onder randvoorwaarden die tegen mijn geweten in gaan, dan zou ik afhaken.'

Projectleider bouwbedrijf (V)

'Er is onvoldoende duidelijkheid over de mogelijkheden in de bouw: Ik vraag de mensen daarom 'Baal je van de bouw of baal je van je vak?' Mensen die uitstromen hebben zich vaak niet gerealiseerd wat de andere mogelijkheden zijn in de bouw.'

Groepsdiscussie managers

3.2.8 Werkdruk

Werkdruk is een thema dat in verband te brengen lijkt met een aantal factoren, zoals hierboven beschreven. In onderstaande redenering zal de relatie tussen de factoren en werkdruk aannemelijk gemaakt worden. De bouw is een fantastische sector om in te werken, ook een groot deel uitstromers hebben nog steeds liefde voor de sector. Deze positieve aspecten worden echter overschaduwd door de grote werkdruk waar de bouwsector mee te maken heeft (gehad). Een tekort aan gekwalificeerd personeel maakt de druk op de medewerkers groot, ook de toenemende complexiteit van bouwopgaven en veranderende samenwerkingsvormen dragen hieraan bij. Als gevolg van de grote werkdruk wordt van de jongeren die beginnen met werken verwacht dat ze snel meedraaien in het arbeidsproces. Aandacht voor doorgroei-mogelijkheden en vakmanschap verschuift naar de achtergrond in de waan van alle dag. Taakverarming van de werkzaamheden op de bouwplaats is het gevolg. De projecten moeten op tijd af, en mogen niet te veel geld kosten. Als de werkdruk toeneemt, vervagen de principes van arbeidsomstandigheden en veiligheid. Hoewel ook eigen verantwoordelijkheid en gemakszucht hier een rol lijkt te spelen, gaan dingen onder werkdruk niet altijd zoals het moet, maar moet het zoals het kan. De strakke planningen, targets en

deadlines waar medewerkers in de bouwsector mee te maken hebben vragen veel energie. In deeltijd werken of gebruik maken van een regeling als ouderschapsverlof is nog niet algemeen geaccepteerd en toepasbaar. De bouw loopt immers vijf dagen per week door, je moet er dus vijf dagen per week zijn!



Door hoge werkdruk geen plezier meer in het werk

'De eerste jaren had ik het hier enorm naar mijn zin. De laatste anderhalf jaar is dat echter veranderd. Dit heeft te maken met de toegenomen werkdruk. De deadlines zijn te strak, ik ben regelmatig verantwoordelijk voor meerdere projecten die in te korte tijd af moeten. Ik heb ervaren dat collega's niet bij kunnen of willen springen; het is bij dit bureau niet vanzelfsprekend dat collega's elkaar helpen in drukke tijden. Ik denk dat er te veel werk voor te weinig personeel is. De omgeving en vraag van de klant is bepalend voor onze planning.'

'Hoge werkdruk wordt als normaal gezien.'

Bouwkundig tekenaar (architect)

Niet voor iedereen weggelegd

'Zit je in projecten, dan run je een klein bedrijfje. Op de projecten ben je niet zozeer bezig met moeilijke sommen zoals in je opleiding, maar is het ontzettend veel. Het is intellectueel niet zo moeilijk, maar alles bij elkaar is het heel erg breed: inkopen, voorbereiden, uitvoeren, verantwoordelijk voor de financiële rapportages, nog wat overhouden aan het einde van de rit, veiligheid, toolbox bijeenkomsten, risicomanagement etc. Het is heel hard werken in de bouw. Mij spreekt het aan, maar dat geldt niet voor iedereen.'

Projectleider bouwbedrijf (V)



Conclusies & aanbevelingen

4

4.1 Conclusies

4.1.1 Het algemene beeld

Over het algemeen hebben mensen die werkzaam zijn in de bouwsector het naar hun zin. Dit wordt bevestigd door het relatief lage verloop; in weinig organisaties is sprake van een problematisch hoog verloop. De werknemers worden gekenmerkt als harde werkers, met liefde voor het vak.

De jongere generatie vertoont verschillen in opvattingen en arbeidsmentaliteit ten opzichte van eerdere generaties. Dit lijkt een algemeen kenmerk van de gehele huidige generatie jongeren; ambitieuze jonge mensen, die de uitdaging willen aangaan en snel willen groeien.

De cultuur in de bouwsector maakt dat er een natuurlijke selectie plaatsvindt van de mensen die zich in de bouw thuis voelen of niet. De kans op uitval is het grootst in de eerste jaren dat jongeren kennismaken met de sector, vooral de categorie jongeren die

nog in opleiding is (VMBO-BBL of MBO-BBL).⁷

Jongeren vinden het of geweldig, of verschrikkelijk in de bouw. Het is de uitdaging om de mensen met hart voor de bouw vast te houden en hen een werkomgeving te bieden waar ze met plezier en gemotiveerd hun werk kunnen doen. De grote werkdruk gaat echter ten koste van de aandacht voor doorgroeimogelijkheden, ambities, uitdaging in het werk, arbeidsomstandigheden, veiligheid en vakmanschap.

Voor de bouwsector is het een uitdaging om haar imago als werkgever te verbeteren. Dat is niet alleen relevant voor het vasthouden van de huidige werknemers, maar ook om de sector aantrekkelijk te maken voor nieuwe medewerkers. Er zal namelijk een blijvende vraag blijven bestaan naar gekwalificeerd personeel, ondanks de conjuncturele schommelingen.

⁷ *Jongeren in de beroepsbegeleidende leerweg (BBL) combineren werken en leren (4 dagen werken, 1 dag naar school).*

Het huidige imago draagt er niet aan bij dat jongeren massaal kiezen voor een carrière in de bouw. De huidige medewerkers kunnen er aan bijdragen om dit te veranderen; ze hebben een belangrijke ambassadeursfunctie voor de instroom. Goed werkgeverschap kan positief bijdragen aan de motivatie van medewerkers en hun betrokkenheid met het werk en met de sector. Dat is ook van belang omdat gemotiveerde en betrokken medewerkers beter presteren.

4.1.2 Opvattingen van generaties verschillen

Generatie Y kijkt in een aantal opzichten af van vorige generaties. Het zijn zelfverzekerde jongeren die in een beschermde omgeving zijn opgegroeid, goed opgeleid en gewend om voor zichzelf op te komen en die veel waarde hechten aan zelfontplooiing. Ze hebben hoge verwachtingen ten aanzien van arbeidsvoorwaarden en willen op dat punt eerlijk behandeld worden. Het is ook de generatie die hecht aan een evenwichtige balans tussen werk en privé. De eerdere generaties zullen een weg moeten vinden om hier mee om te gaan.

Er is een verschil tussen de percepties van mensen en de feitelijke situatie. Een voorbeeld hiervan is de tevredenheid ten

aanzien van arbeidsvoorwaarden. Het onderzoek levert het beeld op dat personeel in de bouw-CAO ontevreden is over de arbeidsvoorwaarden. De managers zijn echter unaniem van mening dat de arbeidsvoorwaarden uitstekend zijn geregeld in de bouw-CAO. Volgens hen letten de werknemers te veel op de loonstrook en te weinig op het totale pakket arbeidsvoorwaarden. De arbeidsvoorwaarden van verschillende functies en sectoren zijn onoverzichtelijk en daardoor moeilijk te vergelijken. Daardoor wisselen jongeren volgens hen makkelijk van werkgever als ze elders meer kunnen verdienen.

Een objectieve vergelijking van arbeidsvoorwaarden in verschillende sectoren zou een beeld op kunnen leveren van de feitelijke verschillen.

Er is tevens een verschil in percepties als het gaat over loopbaanperspectieven en de arbeidsmentaliteit van de jongere generatie. De gevestigde generatie vindt de jongere generatie ongeduldig en verwend. De jonge generatie heeft daarentegen het gevoel dat ze onvoldoende ruimte krijgt om zich te ontwikkelen en om haar ambities kwijt te kunnen. Een traditie van geijkte carrièrepaden en lange functieverblijftijden lijken hen in de weg te staan.

Voorgaande conclusies zijn in verband te brengen met het verschil in beleving en behoeftes van de verschillende generaties.

Jobhoppers

‘Jobhoppers reageren geldgedreven en willen ervaren of het gras bij de burens echt groener is.’

HR-manager projectontwikkelaar

4.1.3 Personeelsbeleid

Uit dit onderzoek blijkt dat mensen die in de bouwsector werken vaak zeer betrokken zijn bij het resultaat van hun werk en bij het vak. Uit zowel de gesprekken met mensen die de bouw de rug hebben toegekeerd

De aandacht voor personeelsbeleid loopt in de verschillende bedrijven zeer uiteen

• Personeelsbeleid is een neventaak van een administrateur, een secretaresse of directeur.	• Er zijn professionals in dienst, die zijn opgeleid voor het HRM-vak.
• Personeelsbeleid krijgt een formele, procedurele invulling.	• HRM-beleid is van strategisch belang en ligt op de directietafel.
• Het lijnmanagement kent zich een beperkte rol toe als het gaat om persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.	• Het lijnmanagement voelt zich verantwoordelijk voor de persoonlijke ontwikkeling van hun medewerkers.
• Personeelsaangelegenheden worden ‘afgewenteld’ op personeelszaken.	• Lijn en staf werken samen op het gebied van personeelsbeleid en nemen elk hun verantwoordelijkheid.
• Er zijn nauwelijks personeelsinstrumenten geïmplementeerd.	• Er zijn personeelsinstrumenten geïmplementeerd, zoals beoordelings- en functioneringsgesprekken, ziekteverzuimbegeleiding en opleiding.

als met de mensen die in de bouw werken blijkt dat veel medewerkers niet erg tevreden zijn over de mogelijkheden om zich te ontwikkelen en de manier waarop ze door hun werkgever in hun loopbaan worden begeleid.

Uit het voorgaande mag zeker niet afgeleid worden dat het management geen zorg of belangstelling zou hebben voor haar personeel. Het is eerder zo dat deze zachte kant geen deel uit maakt van de 'mind set' van de meeste leidinggevers in de bouw; ze hebben er weinig oog voor, voelen zich er niet mee op hun gemak of gaan er van uit dat hun medewerkers hun eigen boontjes doppen.

4.1.4 Leiderschap

Een veel gehoorde reden om te kiezen voor een andere baan is de verstandhouding met de leidinggevende. De leidinggevende is bij hun persoonlijke ontwikkeling vaak niet de coach die zij verwachten.

Leidinggevers in de bouw zijn dikwijls doorgegroeid vanuit technisch inhoudelijke functies. Zij hebben carrière gemaakt omdat ze inhoudelijk hun vak verstaan. Ze zijn meestal niet geselecteerd op basis van capaciteiten op het gebied van stimuleren, coachen, communiceren en begeleiden. Ook in hun houding zijn ze vaak veel meer

taakgericht dan relatiegericht en zien ze voor zichzelf maar een beperkte rol weggelegd in de begeleiding van hun medewerkers.

Ook hier komt de generatiekloof weer naar voren. Het referentiekader en ideeën over doorgroeien van beide zijn verschillend. Een leidinggevende verwacht dat de jongere zich eerst bewijst, ervaring opdoet en zich ontwikkelt als goede vakman, voordat hij verder kan groeien. De jongere heeft hier andere ideeën over en wil deze groei sneller doormaken.

4.2 Aanbevelingen

4.2.1 Profileer de bouwsector als aantrekkelijk werkgever

Over een langere termijn bezien heeft de bouwsector blijvend gekwalificeerde en gemotiveerde technische mensen nodig. Uit dit onderzoek is gebleken dat het grootste deel van de instroom 'schoolverlaters' zijn of zij-instromers met ervaring in de bouwsector. Het beeld dat jonge mensen hebben van de sector en de invloed vanuit hun sociale omgeving zijn belangrijk voor hun beroepskeuze. Het blijkt dat jongeren een onvolledig beeld hebben van de bouwsector, dat gebaseerd is op wat zij zien in het straatbeeld. Zij kennen de bouwvakkers en de architecten, maar hebben er geen

idee van wat er zich achter de schermen (op kantoor) afspeelt. De sector biedt veel meer kansen en mogelijkheden, die meer bekendheid nodig hebben.

Daarnaast heeft de bouw meer ambassadeurs nodig, jonge, gedreven mensen die hun enthousiasme over kunnen brengen op een nieuwe generatie.

4.2.2 **Speel in op de verwachtingen van Generatie Y**

De eerdere generaties zullen een weg moeten vinden om met de verwachtingen van Generatie Y om te gaan.

Ten aanzien van salaris en arbeidsvoorwaarden heeft de jonge generatie behoefte aan meer flexibiliteit en afstemming op hun persoonlijke situatie. Zij hechten als starter vaak meer waarde aan het salaris, dan aan secundaire arbeidsvoorwaarden zoals veel vakantiedagen, VUT of pensioen. In de loop van hun loopbaan zal dit meestal veranderen. Het verdient aanbeveling om in de arbeidsvoorwaarden ruimte te creëren voor differentiatie van het pakket naar levensfase en persoonlijke voorkeuren.

Jonge mensen hebben behoefte om zich te ontplooien. Sommige bedrijven beschikken over een actief loopbaanontwikkelingsbeleid. In veel gevallen worden de werknemer

beperkte mogelijkheden geboden of hangt het volledig van de werknemer af of hij van de mogelijkheden gebruik maakt. Bij promoties lijkt anciënniteit soms een grotere rol te spelen dan capaciteiten. Jongeren kunnen dit moeilijk verkroppen.

Het verdient aanbeveling om een actief loopbaanbeleid te introduceren, gecombineerd met periodieke functionerings- en beoordelingsgesprekken (zowel voor kantoor- als bouwplaatspersoneel). Periodiek wordt de medewerker dan gehoord over zijn ambities en opleidingswensen en kan hier actief uitvoering aan worden gegeven. Deze gesprekken zouden onderdeel uit moeten maken van een integraal HRM-beleid.

Het is belangrijk dat leidinggevenden eerlijke verwachtingen scheppen bij medewerkers om teleurstelling achteraf te voorkomen. Uit angst om medewerkers te verliezen hebben werkgevers afgelopen jaren hun medewerkers vaak geen oprechte terugkoppeling gegeven over hun functioneren toen de economie booming was. Daardoor zijn leer- en ontwikkelpunten niet naar voren gekomen en begrijpen de jongeren niet waarom hun carrière zich minder snel ontwikkelt dan zij verwachten.

4.2.3 Maak een strategisch issue van het personeel-beleid

De aantrekkelijkheid van de sector als werkgever is niet zo zeer een probleem vanwege de uitstroom of het verloop, maar vooral vanwege instroom van nieuwe werknemers en de motivatie van het zittend personeel. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt namelijk dat medewerkers beter presteren en in staat zijn kwaliteit te leveren naarmate zij meer gemotiveerd zijn. Bovendien stralen ze dit uit naar hun omgeving; ze vervullen een belangrijke positieve ambassadeursfunctie voor de sector.

De sector kan een slag maken door van het personeelbeleid een strategisch issue te maken:

- HRM-beleid op de directietafel;
- het lijnmanagement verantwoordelijk maken voor de het HRM-beleid en de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers;
- de HRM-functie in het bedrijf op een hoger plan brengen door personeelsfunctionarissen aan te trekken die daartoe zijn opgeleid of door de huidige functionarissen bij te scholen.

4.2.4 Selecteer leiders ook op coachende competenties

De leidinggevende speelt een cruciale rol bij het binden en motiveren van personeel. Een leidinggevende met aandacht en zorg voor persoonlijke ontwikkeling en uitdaging in het werk draagt bij aan de motivatie van medewerkers. Het is niet vanzelfsprekend dat de leidinggevende in de bouwsector over de houding en competenties beschikt die daarvoor belangrijk zijn. Het verdient aanbeveling dat leidinggevers niet alleen geselecteerd worden op vakinhoudelijke competenties, maar ook op leidinggevende, coachende en relationele competenties.

Aanbevelingen van de uitstromers, mede- werkers en managers

‘De uitstromers, medewerkers en managers zijn van mening dat er al in het primair onderwijs aandacht gevraagd zou moeten worden voor het werken in de bouw, het vak en de mooie dingen die je kunt maken. Tegelijkertijd vinden zij dat de sector er aan moet werken om een aantrekkelijkere werkgever te worden; de medewerkers zouden zich als ambassadeurs voor de sector moeten willen opstellen. Dat heeft positieve effecten op de instroom, de binding van medewerkers aan de sector en de motivatie van medewerkers. Om de aantrekkelijkheid te vergroten hebben ze aanbevelingen gedaan (zie volgende pagina).’



Werken in de bouw wordt aantrekkelijker...

- ... door beter naar de jonge generatie te luisteren om hun drijfveren te doorgronden;*
- ... door meer aandacht voor de ambities en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers;*
- ... door meer aandacht voor opleidingen, ook in tijden dat het economisch minder goed gaat;*
- ... door jongeren in opleiding werkzaamheden te laten verrichten waar ze van kunnen leren en hen daarbij te begeleiden;*
- ... door ruimte te bieden voor vakmanschap, vakliefde en trots;*
- ... door verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen;*
- ... door de mogelijkheden van andere functies beter te tonen;*
- ... door meer afwisseling te brengen in het werk;*
- ... door de werkdruk te verminderen;*
- ... door meer vrouwen aan te trekken;*
- ... door meer flexibiliteit te bieden in werktijden, reistijden en deeltijdwerk;*
- ... door uitwassen in werkomstandigheden niet langer te accepteren;*
- ... door professionalisering van het personeelsbeleid, zowel in de lijn als in de staf.*

Colofon

Auteurs

Karen te Lintelo MSc.

Drs. ing. Jan Straatman

Balance & Result Organisatie Adviseurs

Vormgeving

Van Lint Vormgeving, Zierikzee

Fotografie

Van Lint Vormgeving

Druk

Quantes, Rijswijk

Gouda, september 2009

