



Meer  
collega's  
minder  
werkdruk

## WERKDruk TATA STEEL

FNV Vakbondstest: Onderzoek naar de  
voornaamste oorzaken van werkdruk.

# INHOUDSOPGAVE

<b>1.0</b>	<b>SAMENVATTING</b>	<b>04</b>
<b>2.0</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>05</b>
<b>3.0</b>	<b>UITVOERING VAN HET ONDERZOEK</b>	<b>06</b>
<b>4.0</b>	<b>RESULTATEN</b>	<b>08</b>
<b>4.1.</b>	<b>De belangrijkste werkdrukveroorzakers</b>	<b>08</b>
4.1.1.	Mentale belasting	08
4.1.2.	Planning en organisatie	08
4.1.3.	Regels en procedures	08
4.1.4.	Technologie en onderhoud	08
4.1.5.	Personele bezetting en flexwerkers en Opleiding en vakmanschap	08
<b>4.2.</b>	<b>Positieve scores</b>	<b>08</b>
<b>4.3.</b>	<b>Toelichtingen bij de 10 werkdrukveroorzakers</b>	<b>09</b>
<b>4.4.</b>	<b>Werkdruk in ploegendienst, dagdienst en kantoor dienst</b>	<b>09</b>
<b>4.5.</b>	<b>Aanvullende vragen</b>	<b>10</b>
4.5.1.	Met welk gevoel naar huis	10
4.5.2.	Reactie leidinggevende met betrekking tot werkdruk	10
4.5.3.	Overwerk	10
4.5.4.	Gezondheidsklachten	11
4.5.5.	O oplossingen om werkdruk terug te dringen	11
4.5.6.	Respondenten	11
<b>5.0</b>	<b>CONCLUSIES</b>	<b>13</b>
<b>6.0</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>14</b>
	<b>BIJLAGE 1: DE VOORNAAMSTE VERBETERPUNTEN NADER BELICHT</b>	<b>15</b>
	<b>BIJLAGE 2: AANTAL TOELICHTINGEN BIJ DE VRAGEN</b>	<b>17</b>

# 1.0 SAMENVATTING

**In maart en april 2016 hebben een kleine 750 werknemers van Tata Steel de vakbondstest werkdrukoorzaken van de FNV ingevuld. De vragen gingen over 10 belangrijke veroorzakers van werkdruk en over (mogelijke) gevolgen van werkdruk. Opvallend is dat 93% van de respondenten meldt dat 'Hetzelfde - of meer - werk moet met minder mensen gedaan worden.'**

Op maar liefst 6 van de 10 gebieden van werkdrukveroorzakers is de score 'niet in orde', ruim boven de 50%. Op de resterende 4 gebieden is de score 'niet in orde' ook nog 40 tot 50%. Er is dus veel mis met de werkdruk en er valt veel te verbeteren.

## DE BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN ZIJN ALS VOLGT:

Het overgrote deel van de respondenten vindt het werk bij Tata Steel psychisch behoorlijk zwaar. Je moet er continu de aandacht bij houden, anders gaat het fout. Deze 'mentale belasting' is op zichzelf geen directe werkdrukoorzaak, maar het bewerkt wel dat de grens, van wat uit gezondheidsoogpunt verantwoord is, erg snel bereikt kan worden. Met 93% respons staat dit thema op nummer 1 in het onderzoek naar knelpunten.

Nummer 2 op de lijst is de kwaliteit van 'planning en organisatie'. 66% van de invullers is hier niet over te spreken.

Direct daarna volgend op nummers 3 en 4, met 65% en 64%, twee werkdrukoorzaken die zeer goed aan te pakken zijn. De kwaliteit van 'regels en procedures' (onder andere besluitvorming en de vergadercultuur) en de kwaliteit van 'technologie en onderhoud'.

De laatste prioritaire aandachtspunten, om het bij 6 te houden, zijn de 'personeelsbezetting en flexwerkers', en het thema 'opleiding en vakmanschap'. Volgens 58% van de respondenten is dit niet in orde.

Opvallend is dat de vraag, achter de 10 gebieden van werkdrukveroorzakers, die het hoogste 'niet in orde' scoorde, een vraag is achter het gebied 'personeelsbezetting en flexwerkers'. (Dit is exclusief de aan het werk inherente vragen over 'mentale belasting'.) Deze vraag scoorde 93%: 'Hetzelfde - of meer - werk

moet met minder mensen gedaan worden.' Dit is een duidelijke boodschap.

De percentages bij de positieve scores ('in orde') liggen duidelijk lager dan bij de knelpunten. De 6 meestgenoemde knelpunten scoorden alle ruim boven de 50%. De positieve scores beginnen bij 50% positief, en zakken daarna vrij snel.

## DE AANBEVELINGEN VAN FNV METAAL AAN DE DIRECTIE VAN TATA STEEL ZIJN:

1. Breng de doorgeslagen bureaucratie ('planning en organisatie' en 'regels en procedures') terug.
2. Breng de bezetting en de kennis van het personeel naar een gezond niveau. Breng het structureel overwerk terug. Breng een nieuwe balans aan in het uitbestede werk. Breng de flexibele schil terug door inhuur- en uitzendkrachten in vaste dienst te nemen. In totaal ziet de FNV de ruimte om op korte termijn 400 werknemers in vaste dienst te nemen.
3. Plaats de techniek, het onderhoud, de veiligheid en goede vakmensen op de eerste plaats in de organisatie.

# 2.0 INLEIDING

**In maart en april 2016 heeft de FNV een vakbondstest uitgezet onder werknemers bij Tata Steel naar de oorzaken van werkdruk.**

## HIERVOOR WAREN MEERDERE AANLEIDINGEN:

De afgelopen jaren is er flink gesneden in de personele bezetting. Naar de mening van de FNV is op sommige afdelingen te veel gesneden. Het normale werk is niet meer te doen binnen de normale werktijd. Dat betekent structureel overwerken en het structureel inzetten van uitzendkrachten om de bezetting rond te krijgen.

Voor de inzet van uitzendkrachten is enorm toegenomen. Dagelijks werken er 850 uitzendkrachten bij Tata Steel. Het is een bekend feit dat de inzet van uitzendkrachten leidt tot verhoging van de werkdruk voor de vaste medewerkers. Uitzendkrachten hebben immers begeleiding nodig van de vaste medewerkers om het werk goed en veilig uit te kunnen voeren.

De FNV krijgt veel klachten binnen over (te) hoge werkdruk. Maar ook uit onderzoek van de Arbodienst en Periodiek Medische Onderzoeken (PMO) komt naar voren dat de werkdruk (te) hoog is. Te hoge werkdruk is ongezond. Langdurige, te hoge werkdruk leidt tot stress en burn-out.

Het constateren van werkdruk is één, maar het oplossen van de werkdruk is vaak een lastig probleem. Om de werkdruk écht aan te pakken, moet je dieper ingaan op de oorzaken. Daarom heeft de FNV het initiatief genomen om een eigen onderzoek te doen naar de oorzaken van de werkdruk bij Tata Steel. Als wij de oorzaken weten, dan kunnen we concrete voorstellen doen aan Tata Steel om de werkdruk aan te pakken.

De FNV vermoedt dat de krappe bezetting één van de oorzaken van de (structureel) te hoge werkdruk is. Maar er kunnen meer oorzaken zijn waardoor de werkdruk te hoog oploopt. De oorzakentest gaat daar inzicht in geven. Met de resultaten uit deze oorzakentest, zullen we in overleg gaan met Tata Steel om de werkdruk daadwerkelijk aan te pakken.

**Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de FNV-campagne 'Meer collega's, minder werkdruk' ([www.fnv.nl/werkdruk](http://www.fnv.nl/werkdruk)).**

# 3.0 UITVOERING VAN HET ONDERZOEK

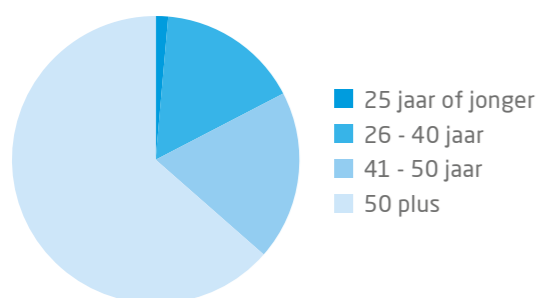
De vakbondstest werd volledig via internet uitgevoerd. Alle leden van de FNV kregen via een pamflet een oproep om de vragenlijst op internet in te vullen. Aan hen werd ook gevraagd om hun collega's, die geen lid zijn van de FNV, op te roepen om mee te doen. In totaal hebben 738 personen aan de oproep gehoor gegeven en de vragenlijst geheel of gedeeltelijk ingevuld. Bijna 80% van de respondenten is lid van de FNV, bijna 5% van een andere bond en 15,5% (114 personen) zijn (nog) geen vakbondslid.

## BENT U LID VAN EEN VAKBOND?



De leeftijden van de respondenten zijn hieronder weergegeven:

## WAT IS UW LEEFTIJD?



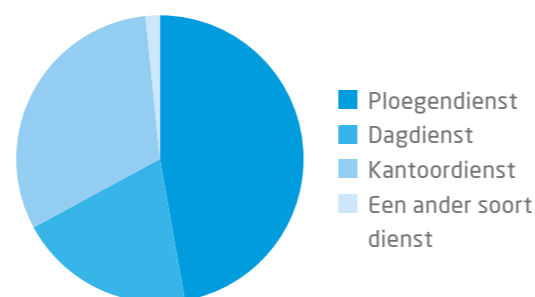
De gemiddelde leeftijd ligt hoog: ruim 63% van de respondenten is 50-plusser.

De spreiding over de diverse afdelingen is groot.

1	Verpakkingsstaal (TSP)	161
2	Centrale Technische Dienst (HTD)	74
3	Oxystaalfabriek	62
4	Logistiek en Sales en Marketing	50
5	Koudbandwalserij	47
6	Warmbandwalserij	43
7	Bekledingslijnen, 3 Verzinklijnen en Verflijn (CPR)	38
8	Hoogovens	24
9	Kookgasfabrieken 1 + 2	24
10	Research en Development en Technology	24
11	Overig; Kantoor en ondersteunende diensten	191

De grootste groep respondenten blijkt werkzaam in de ploegendienst; ruim 47%.

## WAT VOOR DIENST HEEFT U MEESTAL?



Bijna 100% van de deelnemers aan de oorzakentest heeft een vast dienstverband. Werknemers met flexibele contracten tekenden voor 1,2%, en mensen van 'buitenfirma's' voor 0,4%.

De vragen in de vakbondstest gaan over 10 belangrijke veroorzakers van werkdruk, te weten:

1. Planning en organisatie
2. Regels en procedures
3. Personeelsbezetting en flexwerkers
4. Informatie en communicatie
5. Leiding en samenwerking
6. Technologie en onderhoud
7. Opleiding en vakmanschap
8. Mentale belasting
9. Regelruimte (zeggenschap) en werktijden
10. Toekomst(on)zekerheid

Verder zijn er nog aanvullende vragen over werkdruk gesteld. Onder andere over overwerk en eventuele werkdruk gerelateerde gezondheidsklachten. Daarnaast hebben we de werknemers gevraagd wat volgens hen moet gebeuren om de (indien aanwezige) hoge werkdruk terug te dringen.



# 4.0 RESULTATEN

## 4.1 DE BELANGRIJKSTE WERKDrukVEROORZAKERS

De vragen in de vakbondstest over de 10 belangrijke veroorzakers van werkdruk, geven de volgende procentuele scores voor Tata Steel per oorzaak 'niet in orde':



### 4.1.1 MENTALE BELASTING

Het overgrote deel van de respondenten vindt het werk bij Tata Steel psychisch behoorlijk zwaar. Kort gezegd: je moet er continu de aandacht bijhouden, anders gaat het fout. Deze 'mentale belasting' is op zichzelf geen directe werkdrukoorzaak, maar bewerkt wel dat de grens, van wat uit gezondheidsoogpunt verantwoord is, erg snel bereikt kan worden. Met een respons van 93% staat dit thema op nummer één in het onderzoek naar knelpunten. Tegelijk geldt dat dit zo'n beetje de enige werkdrukoorzaak is waarvan je met goed fatsoen kunt zeggen: 'dit hoort bij het werk'.

### 4.1.2 PLANNING EN ORGANISATIE

De nummer 2 werkdrukveroorzaker is de kwaliteit van 'planning en organisatie'. 66% van de invullers is hier niet over te spreken. Dit is een werkdrukoorzaak die beslist niet bij het werk hoort. Onder de achterliggende vragen, scoort deze vraag het hoogst: 'Het werk is de afgelopen jaren veel drukker geworden.' 89% van de respondenten geeft dit aan. Op de voet gevolgd met 86% door 'Fouten in planning en organisatie leiden tot extra werk.' En met 85% door 'De hoeveelheid werk kent sterke pieken en dalen.' Zie ook Figuur 1 in Bijlage 1.

#### Als verbeterpunten vallen op:

1. Fouten en laat bekendmaken van veranderingen in de planning (86% en 76%).

2. Onvoldoende tijd om ervaring op te doen en de kwaliteit van het eigen werk te evalueren (73% en 77%).
3. Onvoldoende ruimte om zich op het eigen werk te concentreren (70%) en tegenstrijdige (niet combineerbare) opdrachten (62%).

Deze drie factoren zijn van directe invloed op de mentale belasting van mensen (nummer 1 werkdrukoorzaak) én op de kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie van het werk.

### 4.1.3 REGELS EN PROCEDURES

Direct ná nummer 2 volgt met 65% een andere werkdrukoorzaak die zeer goed aan te pakken is: de kwaliteit van 'regels en procedures'. Met 82% scoort de vraag 'Besluitvorming loopt te traag' het hoogst onder de respondenten. Gevolgd met 77% door 'Procedures zijn bij ons een doel op zich'. Hierna wordt genoemd het teveel beslag op de tijd van de werknemers leggen door rapportages maken, verantwoording afleggen en vergaderen. Deze werkdrukoorzaken hebben vaak een directe relatie met 'planning en organisatie', en vragen feitelijk om een aanpak van de bureaucratie. Zie ook Figuur 2 in Bijlage 1.

### 4.1.4 TECHNOLOGIE EN ONDERHOUD

Op nummer 4 van de werkdrukveroorzakers staat met 64% de kwaliteit van 'de technologie en het onderhoud'. Voor een technologisch gericht bedrijf als Tata Steel géén goede uitslag. Onvoldoende tijd voor preventief onderhoud (77%), toegenomen kwetsbaarheid van het werk door automatisering (71%) en onvoldoende opleidingsinspanning (74%) springen er uit. Dit laatste zien we óók terug bij het aspect vakmanschap. Zie ook Figuur 3 in Bijlage 1.

### 4.1.5 PERSONELE BEZETTING EN FLEXWERKERS EN OPLEIDING EN VAKMANSCHAP

De laatste 2 prioritaire aandachtspunten, om het in totaal bij 6 te houden, zijn de 'personeelsbezetting en flexwerkers' en het thema 'opleiding en vakmanschap'. Volgens 58% van de respondenten is dit niet in orde.

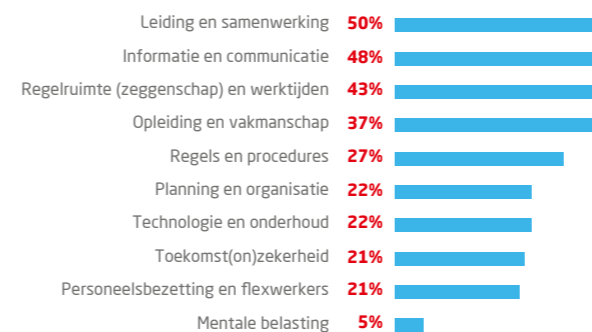
Opvallend is dat 93% van de respondenten meldt dat 'Hetzelfde - of meer - werk moet met minder mensen gedaan worden.' Deze vraag scoorde het hoogste 'niet in orde' van alle vragen achter de 10 gebieden van werkdrukveroorzakers, en is een vraag achter het

gebied 'personeelsbezetting en flexwerkers'. (Dit is exclusief de (aan het werk inherente) vragen over 'mentale belasting'.) Dit is een heel duidelijk signaal uit deze vakbondstest. Zie ook Figuur 4 in Bijlage 1.

Bij 'opleiding en vakmanschap' komt naar voren dat er nauwelijks tijd is voor opleidingen en voor bijscholing om de veranderingen in het werk bij te houden. En dat onvoldoende vakmanschap tot ondermaatse producten en diensten leidt.

## 4.2 POSITIEVE SCORES

De vragen in de vakbondstest over de 10 gebieden van werkdruk, geven de volgende positieve 'in orde' scores voor Tata Steel:



De percentages bij de positieve scores liggen duidelijk lager dan bij de knelpunten. De 6 meest genoemde knelpunten scoorden alle ruim boven de 50%. De positieve scores beginnen bij de 50% positief, en zakken daarna vrij snel naar beneden.

Kwaliteit van 'leiding en samenwerking' scoort 50% positief (en 46% negatief). Kijken we naar de cijfers achter dit cijfer, naar de vragen achter dit gebied, dan zien we dat dit vooral veroorzaakt wordt door een positieve waardering van de onderlinge collegialiteit en aanzienlijk minder door de kwaliteit van de leidinggevenden.

'Informatie en communicatie' volgt met 48% positief, met de kanttekening dat de negatieve score hier al hoger ligt, namelijk 49%. Vooral de duidelijkheid over taken en verantwoordelijkheid en de ruimte voor enig onderling contact tussen collega's scoren positief.

'Regelruimte en werktijden' (c.q. zeggenschap over werktijden en over uitvoering van het werk) staat met 43% positief op nummer 3. Omdat de score negatief

(49%) hier beduidend hoger is, geven we hieraan in deze rapportage geen nadere duiding.

## 4.3 TOELICHTINGEN BIJ DE 10 WERKDrukVEROORZAKERS

Bij de vragen over de 10 werkdrukveroorzakers, kregen de respondenten de gelegenheid om hun antwoorden nader toe te lichten. Dat hebben we geweten: een stortvloed aan reacties was ons deel. Zie Bijlage 2. De toelichtingen bevestigen de kwantitatieve resultaten, ze onderstrepen de geformuleerde conclusies.

Opvallend was dat 'steeds meer werk met steeds minder mensen', 'te weinig personeel' en de 'geringe aandacht voor vakmanschap en onderhoud van apparatuur, machines en systemen' ook bij de toelichtingen rond andere thema's (zoals bijvoorbeeld bij 'planning en organisatie', 'regels en procedures' en 'informatie en communicatie') veelvuldig genoemd werden. Kan het nog duidelijker?!

## 4.4 WERKDruk IN PLOEGDIENST, DAGDIENST EN KANTOORDIENST

Kritische opmerkingen over 'planning en organisatie' komen vaker vanuit de ploegdienst en dagdienst dan vanuit de kantoor dienst, met uitzondering van de 'verdeling van taken en verantwoordelijkheden'. Opvallend is dat de ploegdienst het meest kritisch scoort op 'doorwerken in de pauze'.

Bij de werkdrukveroorzaker 'regels en procedures' is de dagdienst hier vaak duidelijk kritischer over dan de andere diensten.

Respondenten uit de ploegdienst ervaren de extra werkdruk in relatie tot het gebruik van 'flexibele arbeidskrachten' het vaakst als problematisch. Dagdienst mensen melden de meeste problemen met betrekking tot 'personeelsbezetting'. De kantoor dienst medewerkers (relatief) het minst.

Met hier en daar uitzonderingen, geldt dat de ploegdienst mensen het meest kritisch zijn over 'informatie en communicatie'. De kantoor medewerkers reageren hier het meest positief op.

Bij 'leiding en samenwerking' heerst grosso modo hetzelfde beeld als bij 'informatie en communicatie'.

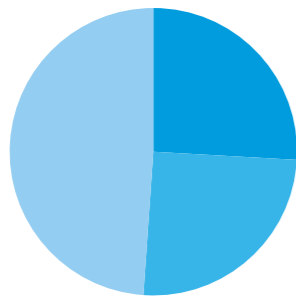
## 4.5 AANVULLENDE VRAGEN

### 4.5.1 MET WELK GEVOEL NAAR HUIS

Bijna driekwart van de respondenten geeft aan niet tevreden te zijn over de manier waarop het werk achterblijft na een werkdag. Bijna de helft van de invullers zegt dat het werk niet af is.

Uit de reacties op de open vraag komt onder meer naar voren dat door de hoeveelheid taken men voornamelijk brandjes blust en niet goed toekomt aan het eigen werk. Het gevoel bij de werknemers is wisselend. De één is blij dat de dag erop zit en naar huis mag en de ander maakt zich zorgen over de volgende werkdag. Een groot aantal geeft aan dat het werk nooit af is omdat er nu eenmaal in ploegen wordt gewerkt. Technische problemen kunnen er ook voor zorgen dat men niet tevreden is aan het einde van de werkdag.

### Met wat voor gevoel gaat u na het werk meestal naar huis?

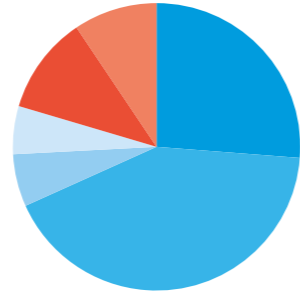


- Mijn werk is af en ik ben er tevreden mee.
- Mijn werk is af maar niet zoals ik het eigenlijk zou willen hebben
- Mijn werk is niet af, een deel is blijven liggen

### 4.5.2 REACTIE LEIDINGGEVENDE MET BETREKKING TOT WERKDruk

Twee derde van de respondenten geeft aan dat hun leidinggevende een luisterend oor biedt met betrekking tot vragen en suggesties omtrent werkdruk. Van deze mensen geeft echter maar ruim één derde aan dat de leidinggevende ook daadwerkelijk maatregelen treft om de werkdruk te verlagen. Ruim 1 op de 10 invullers geeft aan dat zijn leidinggevende het hele werkdrukprobleem niet interesseert.

### Hoe reageert uw leidinggevende als u vragen of suggesties hebt om werkdruk aan te pakken? Ziet u bijvoorbeeld dat hier iets mee gebeurt?

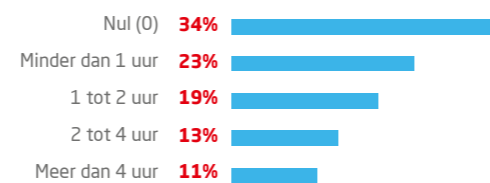


- Mijn leidinggevende biedt een luisterend oor, en treft waar mogelijk maatregelen om de werkdruk te verlagen.
- Mijn leidinggevende biedt een luisterend oor, maar doet daar weinig tot niets mee.
- Mijn leidinggevende vindt dat de oorzaak van de werkdruk bij mezelf ligt, en dat ik het zelf moet oplossen.
- Mijn leidinggevende vindt dat er geen sprake is van te hoge werkdruk: het zit tussen de oren.
- Het hele werkdrukprobleem interesseert mijn leidinggevende niet.
- Er is bij ons geen sprake van structureel te hoge werkdruk... vind ik zelf.

### 4.5.3 OVERWERK

Circa 28 % van de respondenten werkt structureel (regelmatig, vaak, altijd) over. Dit is iets onder het landelijk gemiddelde van 28,7%. Gemiddeld werken zij 3 uur per week over. Ook dit is iets onder het landelijk gemiddelde van 3,07 uur.

### OVERWERK: AANTAL UREN PER WEEK

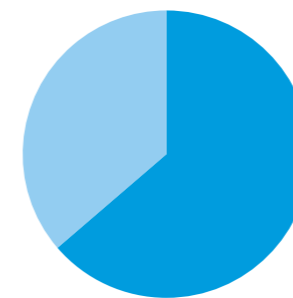


Als je deze overuren (betaald plus onbetaald) omzet in aantal fte (38 uur per week), dan levert omzetting van overuren in banen 199 nieuwe banen op. Dit is 2,2% van het totaal aantal banen. (Dit is een heel grove indicatie. De ploegendienst, met 297 van de 617 respondenten op deze vraag, ofwel 48%, werkt het minst over. Getallen zijn niet gerelateerd aan de relatieve omvang van de betreffende groepen binnen het totale personeelsbestand van Tata Steel IJmuiden.)

### 4.5.4 GEZONDHEIDSKLACHTEN

Bijna twee derde van de respondenten geeft aan dat zij weleens klachten hebben die mogelijk door werkdruk worden veroorzaakt.

### Heeft u wel eens gezondheidsklachten die te maken zouden kunnen hebben met te hoge werkdruk?



- Ja, ik heb wel eens klachten die door hoge werkdruk kunnen komen.
- Nee, ik heb geen gezondheidsklachten die veroorzaakt kunnen worden door te hoge werkdruk.

Uit een analyse van de reacties op de vraag welke klachten dit dan zijn, komen verschillende gezondheidsklachten naar voren. Veel werknemers hebben last van de nek, schouders en rug. Vermoeidheid, somberheid, hoofdpijn, hoge bloeddruk en andere stressverschijnselen worden ook genoemd. Verder geven respondenten aan dat ze weinig energie hebben om na het werk nog dingen te gaan doen en dat ze prikkelbaar zijn. Sommigen geven aan dat door onderbezetting het werk fysiek zwaarder is geworden, omdat het werk alleen of met minder collega's gedaan moet worden. Het gros van de werknemers die heeft aangegeven gezondheidsklachten te hebben, heeft ook last van slecht slapen en piekeren over het werk. Een aantal werknemers heeft een burn-out gehad en uit de reacties komt naar voren dat zij dit grotendeels toeschrijven aan het werk.

### GEZONDHEIDSKLACHTEN IN RELATIE TOT LEEFTIJD



Bijna twee derde van de respondenten die 50 plus zijn, heeft wel eens gezondheidsklachten die door een hoge werkdruk veroorzaakt kunnen worden. Dit is een relatief grote groep mensen, wat zorgelijk is.

### 4.5.5 OPLOSSINGEN OM WERKDruk TERUG TE DRINGEN

Uit de overweldigende reacties op de open vraag naar oplossingen om de werkdruk terug te dringen, komt het volgende naar voren:

- Veruit de meeste respondenten geven aan dat er meer mensen aangenomen moeten worden in vaste dienst;
- Bestaande en nieuwe collega's goed opleiden c.q. kwalificeren;
- Vervanging regelen bij afwezigheid van een collega en opnemen van vrije dagen mogelijk maken;
- Ingehuurd personeel inruilen voor vaste collega's, zodat iedereen alles kan;
- Machines en gereedschap preventief onderhouden en investeren in nieuwe (ICT) techniek;
- Stoppen met ad hoc-management en overbodige procedures;
- Luisteren naar de werkvloer en meer betrokkenheid van leidinggevenden;
- Minder papierwerk en minder vergaderen;
- Betere planning en de werkzaamheden structureren;
- Rust brengen, eenvoudigere regels en minder rapporteren;
- Met medewerkers gaan praten en echt luisteren wat er allemaal speelt op de werkvloer.

### 4.5.6 RESPONDENTEN

Soms hoor je als commentaar op onderzoeken als deze: 'het gaat om vakbondsleden, die zijn per definitie kritischer ('negatiever') dan gemiddeld'. In dit onderzoek hebben we gekeken naar de antwoorden van FNV-leden, leden van andere bonden en niet-leden.

En ja: FNV-leden scoren gemiddeld op de meeste verschijnselen en oorzaken van werkdruk iets hoger (kritischer) dan de andere groepen.  
Maar nee: substantiële verschillen met de 'niet-leden', 114 respondenten, zijn er niet. Bovendien zijn er per vraag behoorlijke verschillen, waarbij op sommige aspecten (bijvoorbeeld 'planning en organisatie') niet-leden kritischer zijn dan FNV'ers.

Wel opvallend is dat leden van andere bonden, een beperkt aantal (35 respondenten), op veel werkdruk-oorzaken minder kritisch zijn dan gemiddeld.

## 5.0 CONCLUSIES

### Op grond van bovenstaande resultaten, trekken wij de volgende conclusies:

De top 4 van de belangrijkste beïnvloedbare werkdruk-oorzaken c.q. verbeterpunten die direct uit dit onderzoek voortvloeien, liggen op het vlak van bureaucratie ('planning en organisatie' en 'regels en procedures') en op het vlak van techniek ('technologie en onderhoud' en 'opleiding en vakmanschap').

Daarnaast leidt een nadere analyse van de resultaten op het aspect 'personeelsbezetting en flexwerkers' er toe dat juist ook dit thema topprioriteit verdient. Want de vraag 'Hetzelfde - of meer - werk moet met minder mensen gedaan worden.' wordt door 93% van de respondenten ingevuld als 'niet in orde'.

De cijfers over de tekortkomingen zijn aan de stevige kant. Achter de totaalpercentages per oorzaakgebied van 58-66% 'niet in orde', gaan maar al te vaak aspecten c.q. vragen schuil die ruim meer dan 70% 'niet in orde' scoren.

Voor de cijfers over de positieve, te borgen, aspecten, geldt helaas, dat slechts één aspect 50% positief scoort, namelijk 'leiding en samenwerking'. Dit wordt vooral veroorzaakt door de onderlinge collegialiteit en communicatie tussen collega's. Bekijken we de vragen over kwaliteit van leidinggeven respectievelijk collegialiteit apart, dan zakt de positieve score van het aspect 'leiding en samenwerking'.

Bijna één derde van de respondenten werkt structureel (regelmatig, vaak, altijd) over. Gemiddeld werken zij 3 uur per week over. Als je deze overuren (betaald plus onbetaald) omzet in aantal fte (38 uur per week), dan levert omzetting van overuren in banen 199 nieuwe banen op.

Bijna twee derde van de respondenten geeft aan dat zij weleens klachten hebben die mogelijk door werkdruk worden veroorzaakt.  
Bijna twee derde van de respondenten die 50 plus zijn, heeft wel eens gezondheidsklachten die door een hoge werkdruk veroorzaakt kunnen worden. Dit is een relatief grote groep mensen, wat zorgelijk is, en waarvoor aandacht moet zijn of komen.

# 6.0 AANBEVELINGEN

## De aanbevelingen van FNV Metaal aan de directie van Tata Steel zijn:

Breng de doorgeslagen bureaucratie ('planning en organisatie' en 'regels en procedures') terug. Zorg dat de KPI's weer ingevuld worden met de informatie die strikt noodzakelijk is voor de bedrijfsvoering. Laat de mensen die het werk moeten uitvoeren mede, in overleg met het management, de KPI's bepalen. Breng de vergadercultuur terug. Vergaderen is geen doel op zich, maar een middel om tot een activiteit te komen. Het voortvarend aanpakken van de primaire werkdrukzaken leidt óók tot grotere efficiëntie, oftewel: minder kosten.

Breng de bezetting en de kennis van het personeel naar een gezond niveau. Zorg dat de flexkrachten die langdurig op één en dezelfde stoel zitten in vaste dienst worden genomen. En zorg dat de vaste bezetting door werknemers in vaste dienst wordt ingevuld. Wisselende flexkrachten zorgen voor een extra belasting van de vaste medewerkers en verhogen het veiligheidsrisico.

Breng het structurele overwerk terug. In totaal ziet de FNV de ruimte om op korte termijn 400 werknemers in vaste dienst te nemen. Een grotere flexibele schil maakt de organisatie namelijk niet flexibeler!

Zorg dat werkprocessen en beleid duurzaam ingericht worden. Dit zal meer rust brengen in de arbeidsorganisatie en de mentale belasting zal daardoor afnemen. Ontwikkel een lange termijn visie en houdt deze vast, ook in moeilijke tijden. Geen 'day by day'-management. De logica van de markt én de korte termijn focus van de werkgever, staan op gespannen voet met het fundamentele recht van werknemers op gezond en veilig werk. (Werkdruk en personeelstekort vormen óók een veiligheidsrisico!)

Geef mensen op de werkvloer veel meer eigen regeltaken en zeggenschap over de inrichting van het werk. De stijl van leidinggeven is vooral top-down. Ontwikkel een stijl van leidinggeven waarbij werknemers gestimuleerd worden in hun ontwikkeling. De huidige stijl van leidinggeven is te veel gebaseerd op 'loven en straffen'. Begin met het 'beoordelings-systeem' kritisch te bekijken.

Begin met het invoeren van een stabiel onderhouds- en ook inhuurbeleid (het in- en uitbesteden in balans brengen). Dit met als voornaamste doel om de technische kwaliteit van de installaties weer op een hoger niveau te krijgen én om te investeren in goede en voldoende vakmensen op de werkvloer, die duurzaam inzetbaar zijn.

Zorg dat er voldoende budget en kennis ter beschikking gesteld wordt om het achterstallig onderhoud op de site in te lopen, op weg naar een preventief onderhoudsprogramma.

Kortom, in een technisch bedrijf moeten techniek en goede vakmensen op de eerste plaats worden gezet.

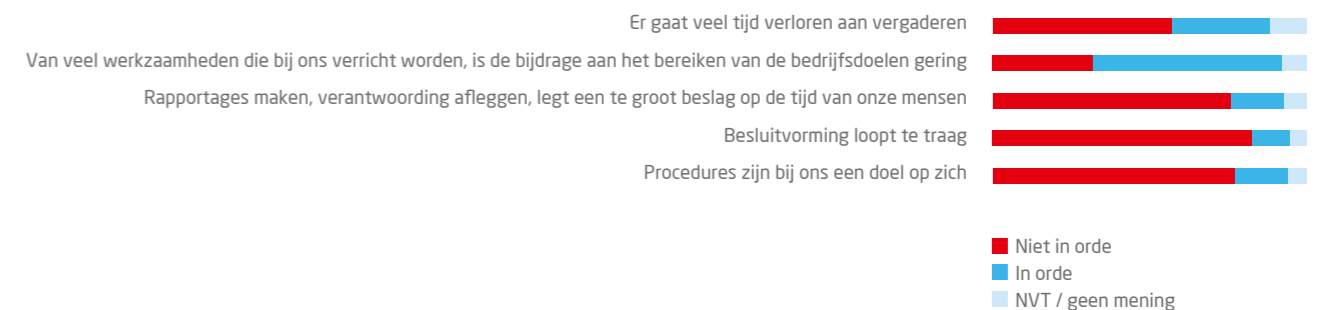
# BIJLAGE 1

## De voornaamste verbeterpunten nader belicht.

FIGUUR 1: PLANNING EN ORGANISATIE: 66% 'NIET IN ORDE'



FIGUUR 2: REGELS EN PROCEDURES: 65% 'NIET IN ORDE'





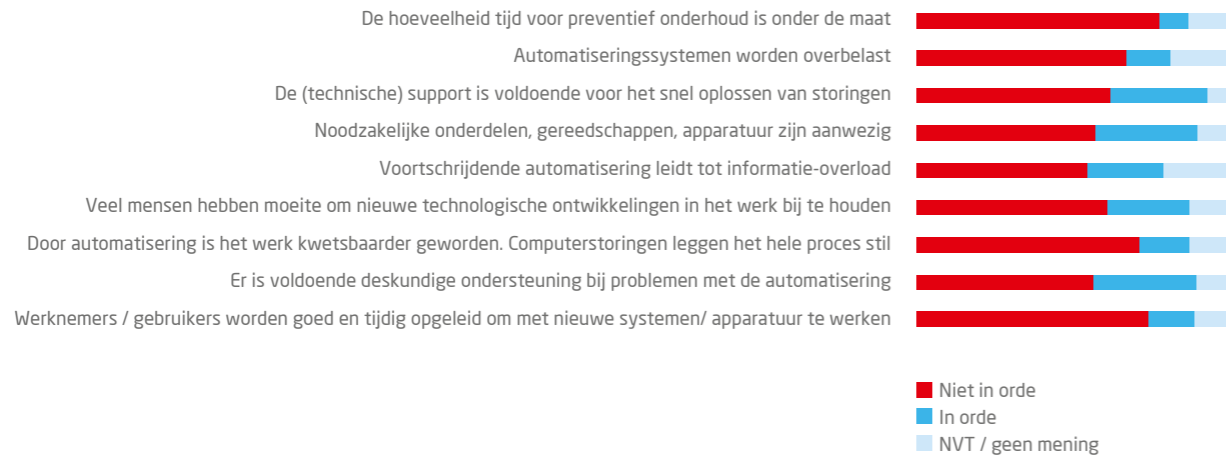
## BIJLAGE 2

### Aantal toelichtingen bij de vragen.

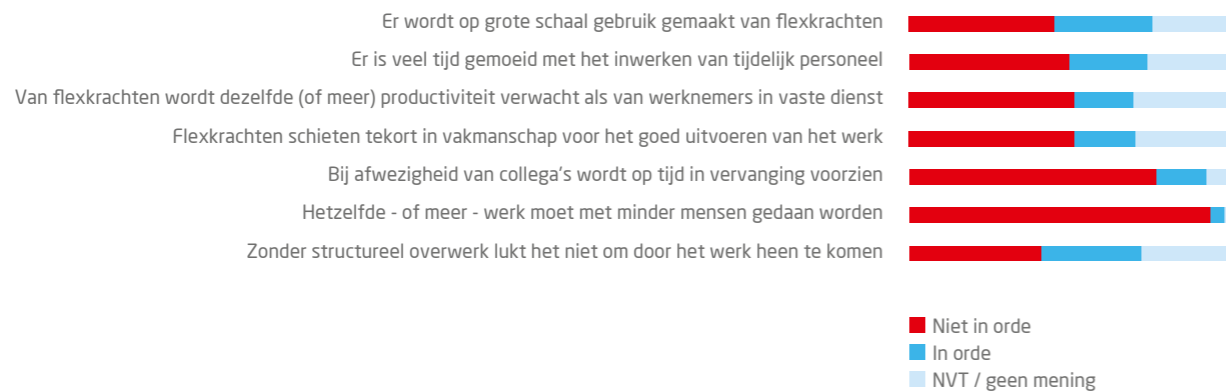
Hieronder staat het aantal maal dat de mogelijkheid tot nadere toelichting gebruikt werd door de respondenten.

- Planning en organisatie: **186 maal**
- Regels en procedures: **119 maal**
- Personeelsbezetting en flexwerkers: **161 maal**
- Informatie en communicatie: **116 maal**
- Leiding en samenwerking: **136 maal**
- Technologie en onderhoud: **111 maal**
- Opleiding en vakmanschap: **112 maal**
- Mentale belasting: **80 maal**
- Regelruimte (zeggenschap) en werktijden: **91 maal**
- Toekomst(on)zekerheid: **94 maal**
- Met wat voor gevoel gaat u na het werk naar huis: **185 maal**
- Gezondheidsklachten door te hoge werkdruk: **251 maal (!)**
- Bespreekbaarheid werkdruk met leidinggevende: **152 maal**
- Oplossingen voor te hoge werkdruk: **370 maal (!)**

**FIGUUR 3: TECHNOLOGIE EN ONDERHOUD: 64% 'NIET IN ORDE'**



**FIGUUR 4: PERSONELE BEZETTING EN FLEXWERKERS: 58% 'NIET IN ORDE'**



**FIGUUR 5: OPLEIDING EN VAKMANSCHAP: 58% 'NIET IN ORDE'**



**COLOFON**

**Uitgave** FNV Metaal

**Onderzoek:** Jan Verhagen, Khalid Azougagh, Beater van der Velden; Beleidsadviesgroep FNV

**(Eind)Redactie** Beater van der Velden

**Concept & Branddesign** BTM | Bataafsche Teekenmaatschappij, Rotterdam

**Opmaak** Studio FNV

**Fotografie** ANP en FNV

**Druk** FNV

**Oplage** 50

**Order** 16385 | 60205

Juni 2016