



Een performance-
meting

Januari 2022

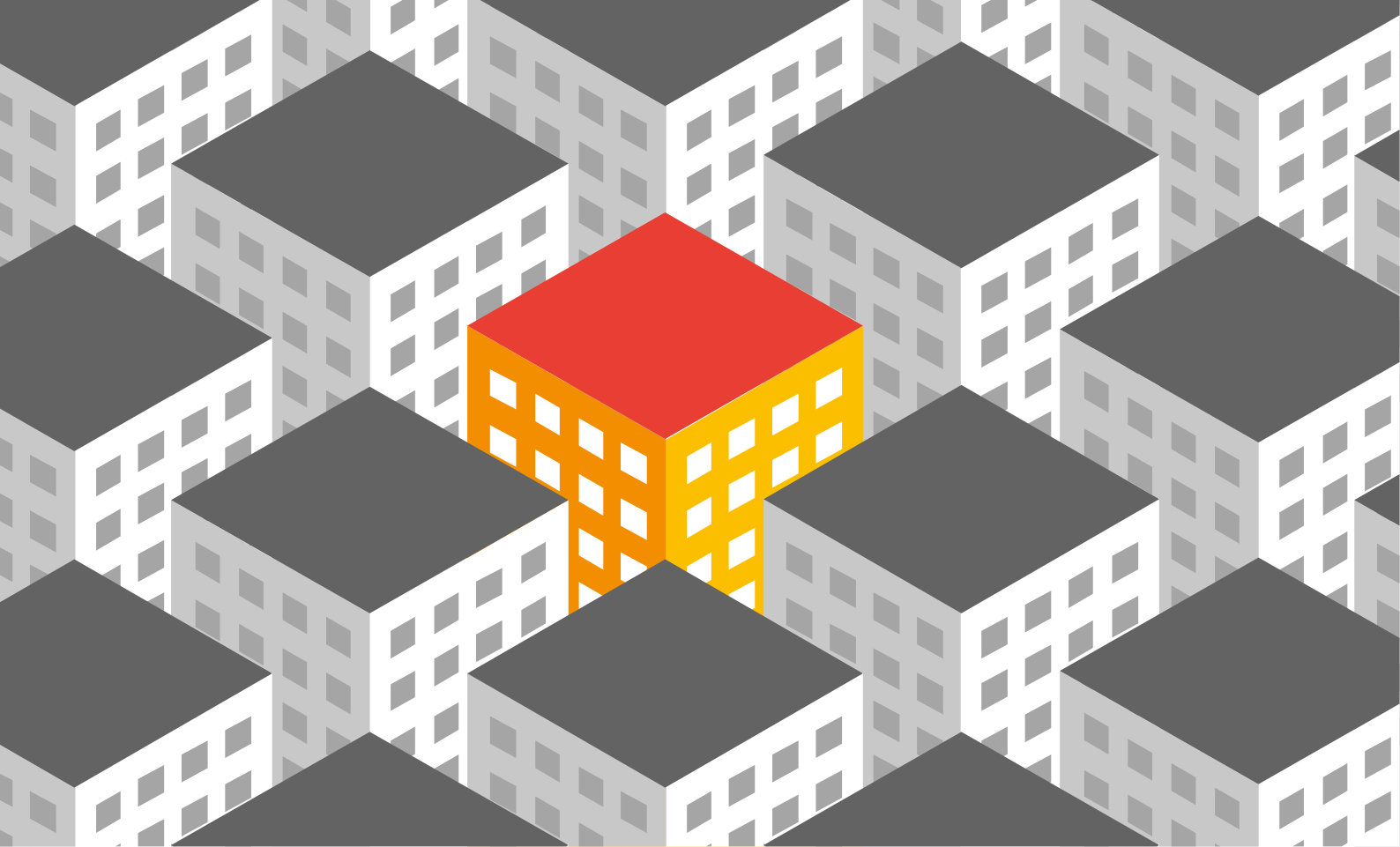


Top bouwondernemingen in Nederland

De Future of Work in de bouw



www.pwc.nl/bouw



Bij PwC willen we een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Wij zijn een netwerk van firma's in 156 landen met meer dan 295.000 mensen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Bij PwC in Nederland werken bijna 5.300 mensen met elkaar samen. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op www.pwc.nl.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1. Het economisch klimaat in Nederland	7
1.1 Het macro-economisch decor	7
1.2 De bouw blijft een buitenbeentje	7
2. De Future of Work in de bouw	15
Inleiding	15
2.1 De huidige workforce in de bouw	18
2.2 Naar een workforce voor de toekomst	26
2.3 Strategic Workforce Planning	36
3. Performance-meting	39
Contact	54

Colofon

Redactie:	Jeroen Kerkhof Niek Meijerink Annemieke van Beek
Vormgeving:	Richard Volbeda



“

Ik voel me soms in gesprekken met de markt een roepende in de woestijn als het gaat om innoveren, optimaliseren en keuzes maken.

Voorwoord

Voor u ligt de nieuwe Bouw Performance-meting uit een periode die we niet snel zullen vergeten: het tijdperk dat COVID-19 ons (werkende) leven voor een groot deel bepaalde. We kunnen gelukkig concluderen dat de impact van COVID-19 op de bouwsector beperkt is gebleven. Uiteraard kreeg de sector te maken met maatregelen zoals de 1,5 meter afstand, maar in Nederland zijn er vrijwel geen bouwplaatsen stilgelegd en is de economische impact beperkt gebleven. Hierover leest u meer in het eerste hoofdstuk over de markt en het derde hoofdstuk met de analyse van de financiële stabiliteit en performance van de grootste bouwbedrijven. Deze bedrijven hebben een mooi rendement gemaakt maar breder in de sector zien we bouwbedrijven die het significant beter doen. Echter ik zou verwachten dat de sector meer impact kan maken. Er liggen een aantal grote vraagstukken op tafel in Nederland waar de bouwsector voor nodig is om het op te lossen: het enorme woningtekort en de staat van de Nederlandse infrastructuur. Deze maatschappelijke vraagstukken vragen om een oplossing waarbij de bouwsector een leidende rol kan spelen.

In eerdere edities van deze publicatie hebben we gesproken over de mogelijkheden die data biedt, een benodigde cultuuromslag en de behoefte en mogelijkheden van circulair bouwen. Ik merk dat dit nog steeds relevante onderwerpen zijn waar nog veel keuzes gemaakt kunnen worden en winst te behalen valt. Ik voel me soms in gesprekken met de markt een roepende in de woestijn als het gaat om innoveren, optimaliseren en keuzes maken. De verandering gaat langzamer dan dat ik de sector gun, maar ik zie gelukkig nog dagelijks positieve uitzonderingen. Een onderwerp waar we in eerdere edities zijdelings aan refereerden, is in mijn ogen nu zo urgent geworden dat we er het thema van deze editie hebben gemaakt: the workforce of the future. We hebben momenteel reeds onvoldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar, de medewerkerspopulatie heeft een hoge en stijgende gemiddelde leeftijd en de instroom van jonge gekwalificeerde medewerkers neemt af. Wat kunnen we doen om ervoor te zorgen dat we deze problemen weten om te draaien en voor de sector in ons voordeel te laten werken? Want laten we wel wezen: waarom zou je niet willen werken in een sector die dagelijks bezig is met het oplossen van belangrijke problemen en die tegelijkertijd enorme kansen heeft op het gebied van innoveren en digitaliseren?

Als u eens van gedachten wilt wisselen over de vraag wat dat kan betekenen voor uw organisatie of in gesprek wilt met een van onze sectorspecialisten, neem dan contact met ons op.

Wij wensen u veel leesplezier.

Bas Weber, Partner PwC,
Voorzitter sectorgroep Bouw



“

De Covid-19-pandemie leidde in 2020 weliswaar tot een scherpe daling van het bruto binnenlands (bbp) product met 3,8%, eenzelfde krimp als in 2009, maar het herstel verloopt nu veel sneller.

1. Het economisch klimaat in Nederland

1.1 Het macro-economisch decor

De ene economische crisis is de andere niet. Na de financiële crisis van ruim tien jaar geleden duurde het enkele jaren voordat de Nederlandse economie weer op volle toeren draaide. De Covid-19-pandemie leidde in 2020 weliswaar tot een scherpe daling van het bruto binnenlands (bbp) product met 3,8%, eenzelfde krimp als in 2009, maar het herstel verloopt nu veel sneller. Volgens de ramingen van De Nederlandsche Bank (DNB) zal de groei over 2021 uitkomen op 4,5%.¹

Gunstiger dan verwacht

Ook voor de eerstvolgende jaren verwacht DNB een aanhoudend sterke groei van het bbp. In 2022 wordt een stijging voorzien van 3,6%, in 2023 een plus van 1,6%. Ook de gevolgen van de coronacrisis voor de arbeidsmarkt lijken beperkter en gunstiger dan verwacht mocht worden. De werkloosheid steeg in 2020 snel tot 4,6% maar daalde in 2021 naar gemiddeld 3,3%. De komende jaren zal de arbeidsmarkt naar verwachting van DNB krap blijven, met een werkloosheid van 3,4% in 2022 en 3,5% in 2023. Dit leidt onder meer tot een stijging van de contractlonen in bedrijven van gemiddeld van 2,4% en 2,6% voor dit en volgend jaar.

Grotere onzekerheid

De kanttekening bij dit alles is dat de onzekerheid rond deze voorspellingen groter is dan in andere jaren. Veel zal afhangen van de maatregelen die eventueel nodig zijn om een nieuwe corona-uitbraak binnen de

perken te houden; “substantieel contactbeperkende maatregelen” kunnen in de ramingen van DNB leiden tot een 2 procentpunt lagere bbp-groei. Ook aanhoudende schaarste en hogere prijzen van grondstoffen kunnen de economische groei flink drukken.

Structurele uitdagingen nu aanpakken

Deze rooskleurige verwachtingen voor het economisch klimaat in de komende jaren vormen geen aanleiding om tevreden achterover te leunen. Integendeel: DNB greep de publicatie van haar vooruitzichten in juni 2021 aan om te benadrukken dat het, nu de economische meewind dat toelaat, hoog tijd is om serieus werk te maken van een aantal structurele knelpunten in de Nederlandse economie. Met name benoemde DNB de achterstand bij het behalen van de gestelde klimaatdoelen; de problemen die vooral starters ondervinden op de woningmarkt; en de te ver doorgeschoten flexibilisering van de arbeidsmarkt en de kloof die is ontstaan tussen ‘vast’ en ‘flexibel’ werk. Dit zijn stuk voor stuk thema’s die zeer relevant zijn voor de bouw en waar we in het volgende hoofdstuk over ‘The Future of Work’ nog uitvoerig op terug zullen komen.

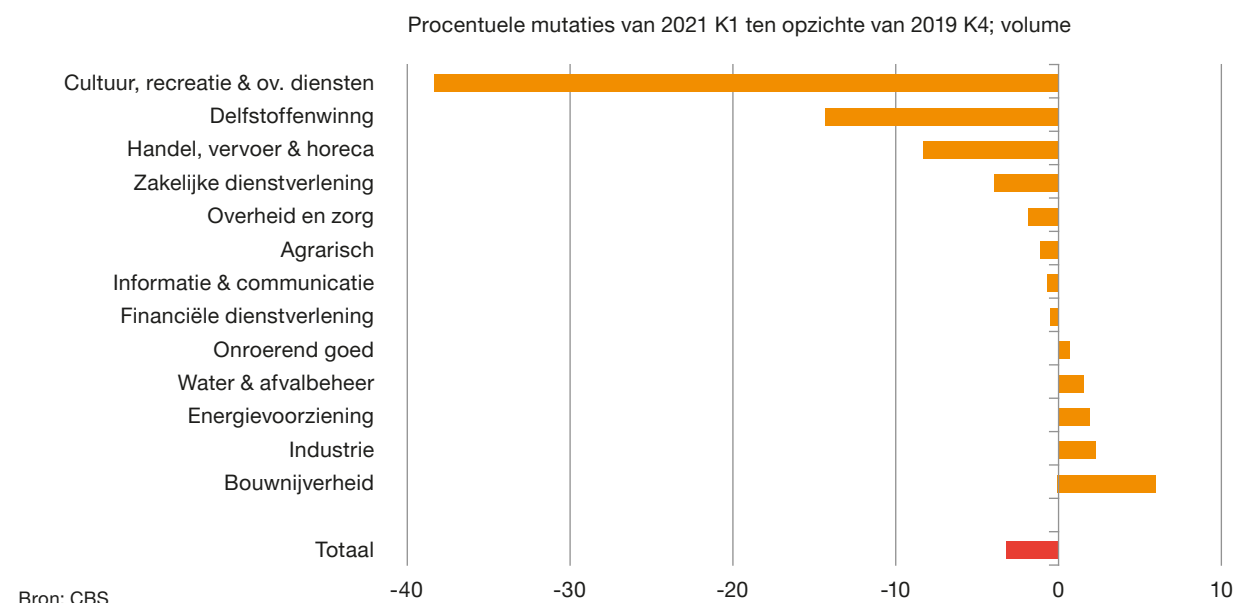
¹ De Nederlandsche Bank - *Economische Ontwikkelingen en Vooruitzichten*, december 2021.

1.2 De bouw blijft een buitenbeentje

De ene economische sector is de andere niet. Terwijl sommige bedrijfstakken perioden lang bijna volledig tot stilstand kwamen, presteerde de bouwsector tijdens het eerste jaar van de coronacrisis als het beste jongetje van de klas. Figuur 1 met data van medio 2021 spreekt wat dat betreft boekdelen. In het eerste kwartaal van 2021 lag de toegevoegde

waarde die de bouw produceerde 6,0% hoger dan in het vierde kwartaal van 2019, het laatste corona-vrije kwartaal.² Dergelijke cijfers dragen bij aan een positieve stemming onder bouwers. In de CBS-peilingen naar het ondernemersvertrouwen blijken ondernemers in de bouw al sinds het begin van de coronacrisis een stuk optimistischer dan de gemiddelde ondernemer, en regelmatig is de bouw het meest optimistisch van alle sectoren.

Figuur 1 Ontwikkeling toegevoegde waarde sinds pandemie



² toegevoegde waarde = omzet bouwbedrijven min verbruikskosten (m.n. inkoop van materialen, betaling aan onderaannemers en overig verbruik zoals energiekosten).

Goede tijden, slechtere tijden

Cijfers over de bouwproductie in de achterliggende periode leveren echter een wat minder florissant beeld op. In 2020 kromp de bouwproductie licht met bijna 1%. Deze daling is niet zozeer toe te schrijven aan de coronacrisis als wel aan de problemen rond de stikstofuitstoot in Nederland; na een uitspraak van de Raad van State daarover in 2019 nam het aantal verleende bouwvergunningen sterk af. Toch waren de resultaten van bouwbedrijven over 2020, zeker gezien de bijzondere omstandigheden, nog steeds goed te noemen. 82% van de bouwbedrijven bijvoorbeeld maakte dat jaar winst, slechts 6% raakte in de rode cijfers.³

De voorlopige cijfers over 2021 versterken het minder rooskleurige beeld. De bouwproductie daalde in Q1 bijvoorbeeld verder met 1,8%, in de maanden daarna waren flinke schommelingen te zien. In de laatste maanden van 2021 waarvoor cijfers beschikbaar zijn, komt de bouwproductie lager uit dan in dezelfde periode in 2020. Dat bouwondernemingen vanwege leveringsproblemen van materialen nu productieverlies lijden op sommige van hun lopende projecten en kampen met stijgingen van materiaalprijzen zal negatief uitwerken op de productiecijfers over de volgende kwartalen. De bouw kijkt dus ook nu af van het algemene beeld: juist nu grote delen van de Nederlandse economie hun draai weer gevonden hebben, lijkt de bouw een moeilijke periode tegemoet te gaan.

Hoe gaat het verder?

De sectoranalisten van de Nederlandse banken voorzien voor de korte termijn een lichte groei van de bouwproductie, met stijgingen die variëren van 2 tot 3% in 2022. Deze groei steunt voornamelijk op het grotere aantal bouwvergunningen voor nieuwbouw dat is afgegeven. Ook een verwachte toename van investeringen in bedrijfspanden nu de economie zich na de coronacrisis snel herstelt, draagt bij aan een groeiende bouwproductie. De belangrijkste rem op deze groei blijft de stikstofproblematiek, die vooral in de grond-, weg- en waterbouw leidt tot vertraging, uitstel en het schrappen van geplande projecten. Ook de schaarste aan geschikt personeel en de hoge bouwkosten beperken de groei in de bouw.

Groeipotentieel

Op de middellange termijn liggen er voor de bouw, in potentie, een aantal vette jaren in het verschiet. Aan de vraag naar 'bouw' hoeft het in de komende jaren in ieder geval niet te liggen. De sector vervult een centrale en onmisbare rol in het oplossen van een aantal belangrijke maatschappelijke knelpunten: voorzien in de enorme vraag naar nieuwe woningen, het verduurzamen van de gebouwde omgeving en het faciliteren van de energietransitie, en de modernisering en het onderhoud van de mobiliteitsinfrastructuur. Op basis van deze sterke onderliggende vraag verwacht het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) dat in de periode 2023 - 2025 een jaarlijkse groei van 3,5% mogelijk is voor de bouwsector. Ook in deze jaren vormt de woningbouw, en dan vooral de nieuwbouw, de belangrijkste drijvende kracht achter deze groei.

³ Cobouw, Kwartaalupdate Q2 2021.



“

Op de middellange termijn liggen er voor de bouw, in potentie, een aantal vette jaren in het verschiet.

Tabel 1 Bouwproductie¹ per sector, 2019-2025

	Miljoen euro		Jaarlijkse veranderingen ³ (%)			
	2019 ²	2020 ³	2020	2021	2022	2025 ⁴
Woningbouw						
- nieuwbouw	14.150	12.800	-9,5	0,0	8,0	7,5
- herstel en verbouw	10.650	11.025	3,5	-6,5	4,0	3,5
- onderhoud	6.400	6.375	-0,5	0,5	2,0	1,5
Utiliteitsbouw						
- nieuwbouw	11.600	10.950	-5,5	-5,0	2,0	1,5
- herstel en verbouw	6.925	7.225	4,5	-5,5	6,5	3,0
- onderhoud	4.675	4.625	-1,0	1,0	3,0	2,5
GWW						
- nieuwbouw en herstel	11.875	12.000	1,0	-4,5	3,0	3,0
- onderhoud	6.050	6.200	2,5	-3,0	3,0	2,0
Externe onderaanneming	4.075	4.025	-1,5	-3,5	4,0	3,5
Totaal	76.400	75.225	-1,5	-3,5	4,0	3,5

1 Exclusief interne leveringen, machines, overige investeringen, saldo uitvoer diensten en handelsmarges; basis Nationale rekeningen; bedragen in prijzen 2019, exclusief btw

2 ETB-raming op basis van voorlopige CBS-cijfers

3 Raming

4 Gemiddelde jaarlijkse mutatie in de periode 2023-2025

Maar net zoals DNB benadrukt dat zijn optimistische ramingen omgeven zijn met grotere dan normale onzekerheden, is ook bij deze verwachtingen voor de bouw een flinke kanttekening op zijn plaats: het had nog veel mooier kunnen zijn, veel is voorlopig onzeker, en het kon ook wel eens behoorlijk tegen gaan vallen.

Drie dossiers

Deze kanttekening is vooral nodig vanwege drie dossiers die komende jaren hoog op de agenda van

politiek Den Haag zullen blijven staan: de woningmarkt, de stikstofproblematiek en de hervorming van de arbeidsmarkt. Drie dossiers met een grote uitwerking op de bouw, maar waar de bouw omgekeerd slechts beperkt invloed op heeft. In hoeverre de bouwsector het aanwezige groeipotentieel de komende jaren maximaal kan realiseren is daarom sterk afhankelijk van een aantal politieke keuzes.

Woningmarkt

Op papier lijkt Nederland op weg om het woningtekort aan het eind van dit decennium weggewerkt te hebben. Tot 2029 zouden er volgens de cijfers van de rijksoverheid 900.000 woningen bij moeten komen terwijl er plannen bestaan voor ruim 960.000 nieuwe woningen. (Over de werkelijke behoefte aan nieuwbouwwoningen bestaan flinke verschillen van inzicht, met uiterste schattingen van zo’n 120.000 tot 2 miljoen.) Weliswaar worden streefaantallen voor nieuw te bouwen woningen al jaren achtereen niet gehaald, maar de trends in de aantallen verleende bouwvergunningen en gebouwde huizen wijzen wel de goede kant op.

In juni bleek echter dat regionale overheden voor de bouw van bijna 350.000 woningen tot 2030 een 13,7 miljard euro tekortkomen, een kloof die zonder financiële steun van het Rijk niet gedicht kan worden. Daar komt nog een tekort van 20 miljard bij voor de bouw van circa 220.000 woningen rond grote steden, onder meer voor investeringen in de infrastructuur die nodig is om deze nieuwbouwwijken te ontsluiten. Ook daaraan zal de rijksoverheid mogelijk mee moeten betalen. In december maakte de overheid daarmee een begin, door ruim 250 miljoen euro uit de Woningbouwimpuls beschikbaar te stellen voor het versneld bouwen van bijna 45.000 woningen. In Den Haag zal uiteindelijk ook de vraag hoeveel ‘stikstofruimte’ er beschikbaar is voor nieuwbouwwoningen beantwoord moeten worden. Politieke keuzes over de vraag hoe groot en sturend de rol van de rijksoverheid op de woningmarkt moet zijn, en hoeveel geld daarvoor beschikbaar is, zullen dus voor een belangrijk deel bepalen hoe de woningmarkt – en daarmee ook de bouwsector – zich in de komende jaren zal ontwikkelen.

Stikstofproblematiek

In de ruim twee jaar nadat de Raad van State een streep zette door het Nederlandse stikstofbeleid zijn er – behalve het verlagen van de maximumsnelheid naar 100 kilometer per uur – nog vrijwel geen concrete en effectieve maatregelen genomen om de uitstoot terug te dringen. Omdat de grootste stikstofbelasting plaatsvindt in de gebruiksfase van woningen en wegen en niet bij de aanleg – met andere woorden: door bewoners en bestuurders en niet door bouwers – zijn de mogelijkheden die bouwbedrijven hebben om deze uitstoot te verkleinen weliswaar niet nul, maar relatief toch zeer beperkt.

Gevolg is een aanhoudende onzekerheid rondom veel bouwactiviteiten, en een aantal gevallen waarin woningbouw- en vooral infrastructuurprojecten zijn uitgesteld. Het nieuwe regeerakkoord belooft echter een doorbraak in het stikstofdossier. Er is een immens bedrag van 25 miljard euro beschikbaar – maar nog altijd weinig concrete maatregelen – om de stikstofuitstoot in 2030 te halveren ten opzichte van 2019.

De hervorming van de arbeidsmarkt

Werkgeversorganisaties en vakbonden presenteerden in juni 2021 hun gemeenschappelijke visie op een ingrijpende hervorming van de arbeidsmarkt, in de vorm van het SER-advies ‘Zekerheid voor mensen, een wendbare economie en herstel van de samenleving’.

De SER adviseert het toekomstig kabinet fors te investeren in het toekomstig verdienvermogen van Nederland, en in de veerkracht en wendbaarheid van onze economie: “Er zijn spanningen in de samenleving



Nederland moet zich herstellen uit de coronacrisis, die bovendien zowel het belang als de kwetsbaarheid van onze vitale sectoren heeft onderstreept.

door toenemende kansenongelijkheid en doordat veel mensen minder grip ervaren op hun toekomst en hun leefomgeving. Nederland moet zich herstellen uit de coronacrisis, die bovendien zowel het belang als de kwetsbaarheid van onze vitale sectoren heeft onderstreept. Tegelijkertijd staat Nederland aan de vooravond van een aantal grote transities zoals de energietransitie, de introductie van nieuwe technologieën, digitalisering en de vergrijzing van onze bevolking. Deze fundamentele veranderingen zullen veel vragen van ons aanpassingsvermogen.”

Deze grotere wendbaarheid moet volgens de SER gepaard gaan met meer zekerheid voor mensen rond arbeid en inkomen. Dat betekent kort gezegd: meer vast werk, minder flexwerk, en een eind aan schijnzelfstandigheid: “De SER stelt dat structureel werk in principe georganiseerd wordt op basis van arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd. De raad geeft in het advies concreet aan hoe andere

contractvormen (uitzendarbeid, oproepcontracten, tijdelijke contracten, ZZP) beter moeten worden gereguleerd zodat meer werk- en inkomenszekerheid ontstaat en concurrentie op arbeidsvoorwaarden wordt voorkomen.”

Omdat wendbaarheid en zekerheid niet altijd samengaan, stelt de SER voor “een adequate infrastructuur te realiseren voor mensen die van baan moeten veranderen zodat er altijd uitzicht is op nieuw werk.”

Voor de bouwsector zijn zowel een grotere wendbaarheid om met een aantal grote transities om te gaan – “de energietransitie, de introductie van nieuwe technologieën, digitalisering en de vergrijzing van onze bevolking” – als een verschuiving ‘van flex naar vast’ zeer belangrijke thema’s. In het volgende hoofdstuk zullen we daarom dieper ingaan op ‘The Future of Work’ in de bouw. ■



PwC ziet de Future of Work al enkele jaren als een van de thema's die bepalend zijn voor het toekomstig succes van bedrijven, instellingen en andere organisaties.

2. De Future of Work in de bouw

Inleiding

Hoe ziet ons werk er in de toekomst uit? Die vraag is bijzonder actueel, en niet alleen omdat de coronacrisis ons dwingt om op die vraag nieuwe antwoorden te vinden. Een centraal punt in de lopende kabinetsformatie is een SER-advies dat een stevige hervorming van de arbeidsmarkt adviseert. Dit advies borduurt voort op twee rapporten van begin 2020 die beide wijzen op belangrijke problemen die het gevolg zijn van de manier waarop werk nu is georganiseerd.

Onder de titel 'In wat voor land willen wij werken?' publiceerde de commissie Borstlap in januari 2020 haar rapport waarin ze pleit voor ingrijpende veranderingen in de regulering van de arbeidsmarkt. De huidige regels rondom werken leiden namelijk tot onhoudbare maatschappelijke, economische en sociale problemen, onder meer vanwege uitwassen in de manier waarop flexibel werk nu is georganiseerd.

Vrijwel tegelijkertijd bracht de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) het rapport 'Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht' uit. In dit vervolg op eerdere WRR-publicaties over de invloed van robotisering en digitalisering op werk en over de flexibilisering van arbeidsrelaties, concludeert de Raad dat de *kwaliteit* van werk in Nederland onder druk staat. Dat gaat ten koste van onder meer de productiviteit van werkenden, gezondheid en welzijn, sociale samenhang en maatschappelijke innovaties. De WRR stelt daarom dat meer aandacht voor 'goed werk' – werk dat mensen grip biedt op geld, op hun werkzaamheden en op hun leven – "essentieel is voor een brede welvaart in ons land: voor de economie en de sociale samenhang."

PwC ziet de Future of Work al enkele jaren als een van de thema's die bepalend zijn voor het toekomstig succes van bedrijven, instellingen en andere organisaties. In '[De toekomst van werk 2030 – Een wake-upcall voor organisaties, burgers en overheid](#)' uit 2018 wordt geanalyseerd hoe flexibiliteit, ongelijkheid en technologie de dynamiek op de arbeidsmarkt zullen bepalen, en komen we met aanbevelingen voor het inspelen op de fundamentele veranderingen in hoe we nu werken en in de nabije toekomst zullen werken.

Deze rapporten waren al verschenen voordat de coronacrisis het leven en werk van miljoenen Nederlanders overhoop haalde. Het zal nog jaren duren voordat de effecten van deze pandemie op ons werk zijn uitgekristalliseerd en die effecten zullen zich tot ver in de toekomst laten voelen. Een directeur van een grote aannemer schetst de vragen waarvoor de crisis zijn bedrijf heeft gesteld: *"We hebben er in het verleden bewust voor gekozen om onze flexibele schil te vergroten. Dat vonden we noodzakelijk vanwege het cyclische karakter van bouw. Naar aanleiding van de coronacrisis stellen we ons daar nu vragen bij. We hebben meegemaakt dat hele ploegen halsoverkop teruggingen naar hun geboorteland. En vanwege de maatregelen die we moeten nemen om nieuwe besmettingen te voorkomen hebben we nu nog meer dan voorheen inzicht nodig in wie er op de bouwplaats loopt. Het is namelijk wel onze vlag die daar wappert. Moeten we dus wel zo afhankelijk willen zijn allerlei partijen die niet aan ons verbonden zijn? Overigens hebben we het antwoord op dat soort vragen nog niet."*



Dat de toekomst van werk er wellicht heel anders uit gaat zien dan we voor de pandemie konden vermoeden, betekent niet dat de inzichten uit deze publicaties op losse schroeven zijn komen te staan, integendeel.



Dat de toekomst van werk er wellicht heel anders uit gaat zien dan we voor de pandemie konden vermoeden, betekent niet dat de inzichten uit deze publicaties op losse schroeven zijn komen te staan, integendeel. De noodzaak van veel van de veranderingen die daarin worden bepleit – een basale sociale zekerheid voor iedereen, onafhankelijk van contractvormen, of een grotere wendbaarheid van werkenden – is inmiddels alleen maar scherper aangetoond.

Ook nu de toekomst van werk in alle geledingen van de samenleving een zeer actueel thema is geworden, blijft dat bij uitstek gelden voor de bouw. Dat is het gevolg van een aantal specifieke karakteristieken van de sector, in combinatie met de bijzondere uitdagingen waar de bouw voor staat:

Vergrijzing: de gemiddelde leeftijd van werknemers in de bouw ligt al beduidend hoger dan die in de arbeidsmarkt als geheel, en wordt bovendien steeds

hoger. Hoe houden bouwbedrijven hun oudere werknemers gezond en productief, hoe vangen ze kennisverlies als gevolg van de uitstroom van ouderen op en hoe zorgen ze voor voldoende instroom van jongeren?

Innovatie en digitalisering: de uitgaven aan onderzoek en ontwikkeling (als percentage van de omzet) liggen in de bouw een stuk lager dan in andere sectoren. Mede daarom is de groei van de arbeidsproductiviteit in de bouw jarenlang sterk achtergebleven bij die in andere sectoren. Hoe gaan bouwbedrijven erin slagen om op grote schaal innovatieve processen en technieken in te voeren en te benutten, en hoe zorgen ze dat hun mensen digitale hulpmiddelen gaan gebruiken om hun dagelijkse werk op de bouwplaats en kantoor efficiënter te maken? En wat vraagt dit, nu en in de toekomst, van hun mensen?

Maatschappelijke uitdagingen: de bouwsector speelt een onmisbare rol bij het vinden van een antwoord op enkele van de grootste maatschappelijke uitdagingen van deze tijd: het inrichten van een duurzame, circulaire en CO₂-neutrale gebouwde omgeving, het wegwerken van het woningtekort en het achterstallig onderhoud aan onze infrastructuur, het vormgeven van toekomstige mobiliteit en het mogelijk maken van de energietransitie. Daarbij komt de vraag hoe de bouw zijn maatschappelijke

verantwoordelijkheid kan nemen in het licht van de problemen die in bovengenoemde rapporten worden benoemd, bijvoorbeeld de doorgeschoten flexibiliteit en de roep om meer aandacht voor *goed* werk?

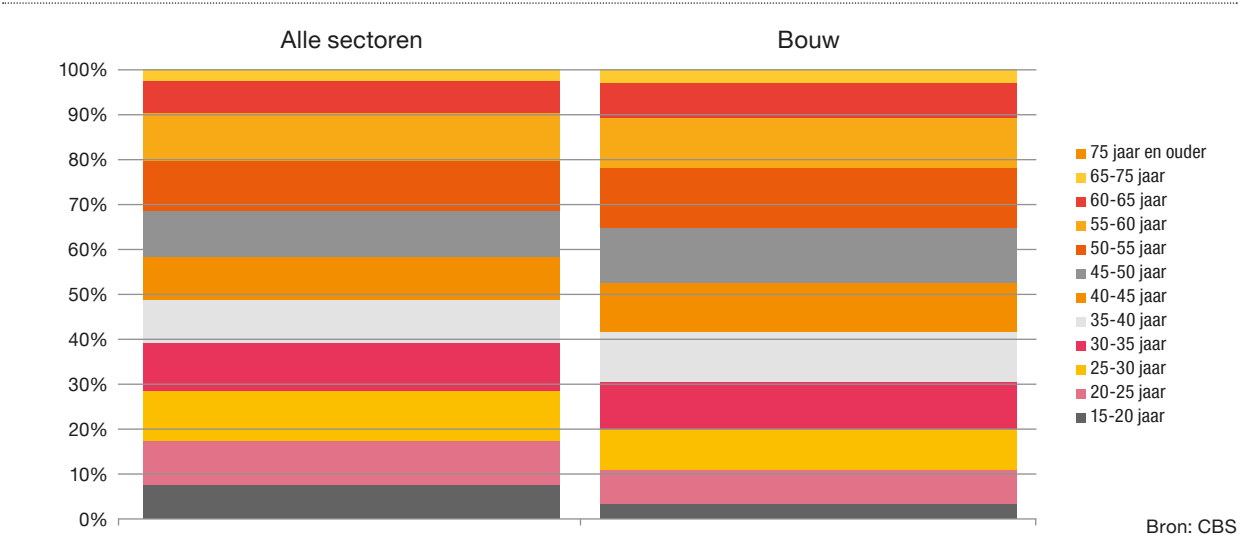
Het antwoord op al deze ontwikkelingen en uitdagingen zal moeten komen van de mensen die in de bouw werken. De ‘toekomst van de bouw’ is sterk afhankelijk van de ‘toekomst van werk in de bouw’. In dit hoofdstuk gaan we in op de vraag hoe de sector kan komen tot een workforce waarmee bedrijven ook in de toekomst succesvol kunnen zijn en die in staat is een antwoord op de genoemde uitdagingen te realiseren. Om te beginnen schetsen we daarom in de volgende paragraaf de huidige workforce in de bouw aan de hand van CBS-gegevens. Daarna beschrijven we de initiatieven die bouwbedrijven nu al nemen om het werk van de toekomst en het personeelsbestand dat daarbij hoort in te richten.⁴ Dit doen we mede op basis van een serie gesprekken met HR-directeuren en andere bestuurders van bouwbedrijven. In de afsluitende paragraaf beschrijven we kort hoe de PwC-aanpak voor strategische personeelsplanning kan helpen bij het vormgeven van de toekomst van werk in de bouw.

⁴ We hebben ervoor gekozen om de inzichten en citaten uit deze gesprekken anoniem en niet herleidbaar tot een specifiek bedrijf weer te geven, om het vertrouwelijke en openhartige karakter van deze gesprekken te beschermen. De bedrijven die we gesproken hebben zijn divers en vormen gezamenlijk een goede doorsnede van de Nederlandse bouwsector: ze variëren van middelgroot tot groot en van familiebedrijf tot beursgenoteerde vennootschap. Ze bedekken samen alle deelsectoren van de bouwnijverheid, en beperken zich tot de Nederlandse markt of zijn ook in buurlanden en soms zelfs ver daarbuiten actief.

2.1 De huidige workforce in de bouw

Om te kunnen bepalen wat er nodig is voor het opbouwen van een workforce voor de toekomst is het ook nodig het vertrekpunt te kennen: hoe ziet het huidige personeelsbestand in de bouw eruit? In deze paragraaf kijken we naar vijf aspecten – leeftijdsopbouw, werkverbanden, opleidingsniveau, participatie van vrouwen en wervingskracht – waarbij we de bouwsector vergelijken met de Nederlandse economie als geheel. Uiteraard verschillen deze karakteristieken van bedrijf tot bedrijf, maar de verschillen met andere sectoren zijn op een aantal punten zo groot dat ze voor vrijwel alle bouwbedrijven herkenbaar zullen zijn.

Figuur 2 Leeftijdsopbouw: verdeling over leeftijdscategorieën.

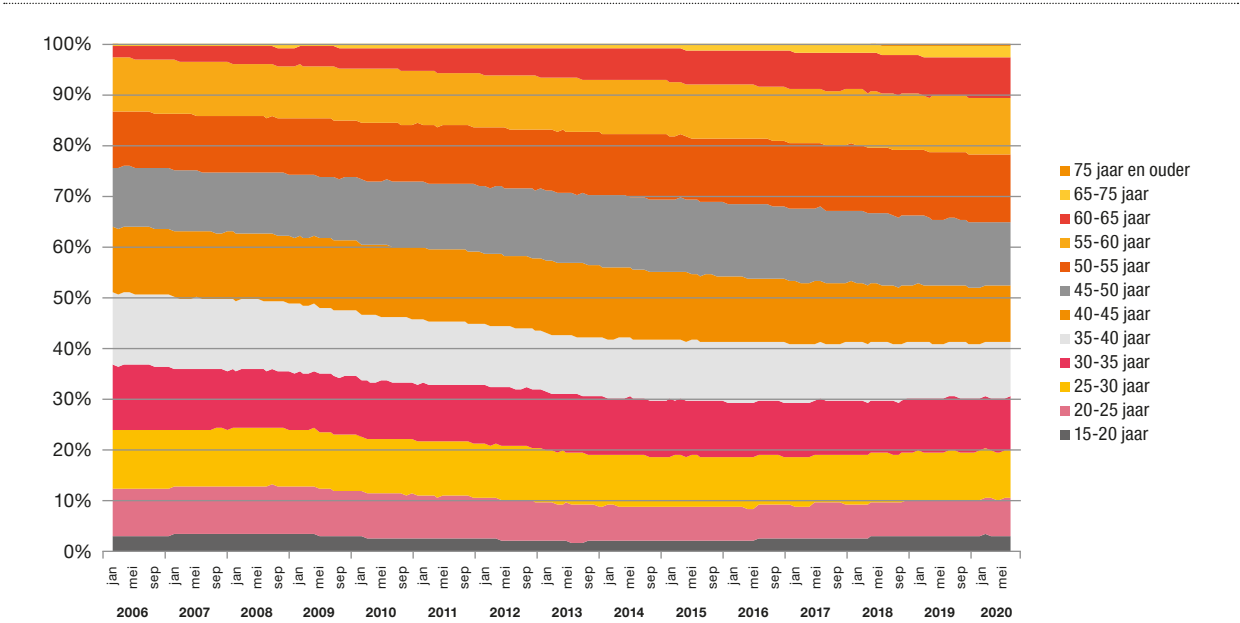


A. Leeftijdsopbouw: gemiddeld ouder en steeds ouder

In de bouw zijn werkenden gemiddeld ouder dan in de rest van de economie:

- In de bouw is circa 35% van alle werkenden ouder dan 50 jaar, in de economie als geheel is dat 31%.
- Waar in de hele economie 29% van alle werkenden jonger is dan 30 jaar, is dat in de bouw slechts 20%.
- De helft van alle werkenden in de bouw is ouder dan 44 jaar, onder alle werkenden ligt deze mediaan ongeveer bij 40 jaar.

Figuur 3 Verschuivingen in leeftijdsopbouw Bouw



Het personeelsbestaand in de bouw is in de loop der jaren behoorlijk verouderd:

- In 2006 was 24% van alle werkenden in de bouw ouder dan 50 jaar, inmiddels is dat opgelopen tot 35% (over alle sectoren gerekend is dat percentage in dezelfde periode gestegen van 21 naar 31).
- In 2006 lag de gemiddelde leeftijd van alle werkenden in de bouw net onder de 40 jaar, nu is dat ongeveer 44 jaar.

- In 2006 telde de bouw (afgerond) tweeduizend medewerkers van 65 jaar en ouder, nu is dat aantal grofweg verviervoudigd tot (afgerond) achtduizend medewerkers. In juni 2018 hebben (althans in de database van het CBS) ook de eerste werknemers ouder dan 75 jaar hun intrede gedaan in de bouw, daarvan zijn er nu (afgerond) duizend.

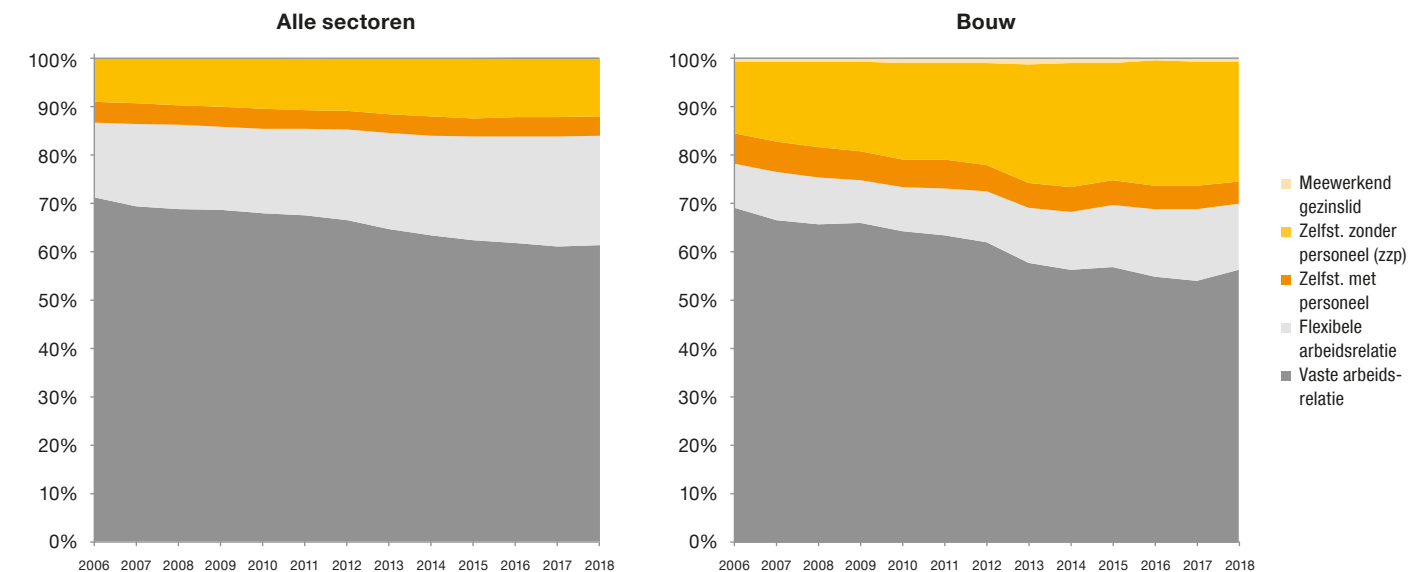


B. Werkverbanden: ruim baan voor de zzp'er

In Nederland neemt het aantal werknemers met een vaste baan voor onbepaalde tijd gestaag af, van bijna 71% van alle werkenden in 2006 naar 61% in 2018 (het laatste jaar waarvoor deze CBS-data beschikbaar zijn). In de bouw is eenzelfde ontwikkeling gaande, alleen verloopt die daar iets sneller, met een daling van 69% naar 56% in dezelfde periode. Waar de bouw zich wel wezenlijk onderscheidt van andere sectoren is in de toename van het aantal zelfstandigen.

In de genoemde periode steeg het percentage zelfstandigen in de bouw van 21,8 naar 30,1 (in alle sectoren: van 13,7% naar 16,6%). Die stijging komt vooral op het conto van zzp'ers: van 14,8% naar 24,5%. In 2018 was dus bijna een kwart van alle werkenden in de bouw zzp'er, een percentage dat op de bouwplaats zelf vermoedelijk nog een stuk hoger ligt.

Figuur 4 Arbeidsrelaties: vast versus flexibel



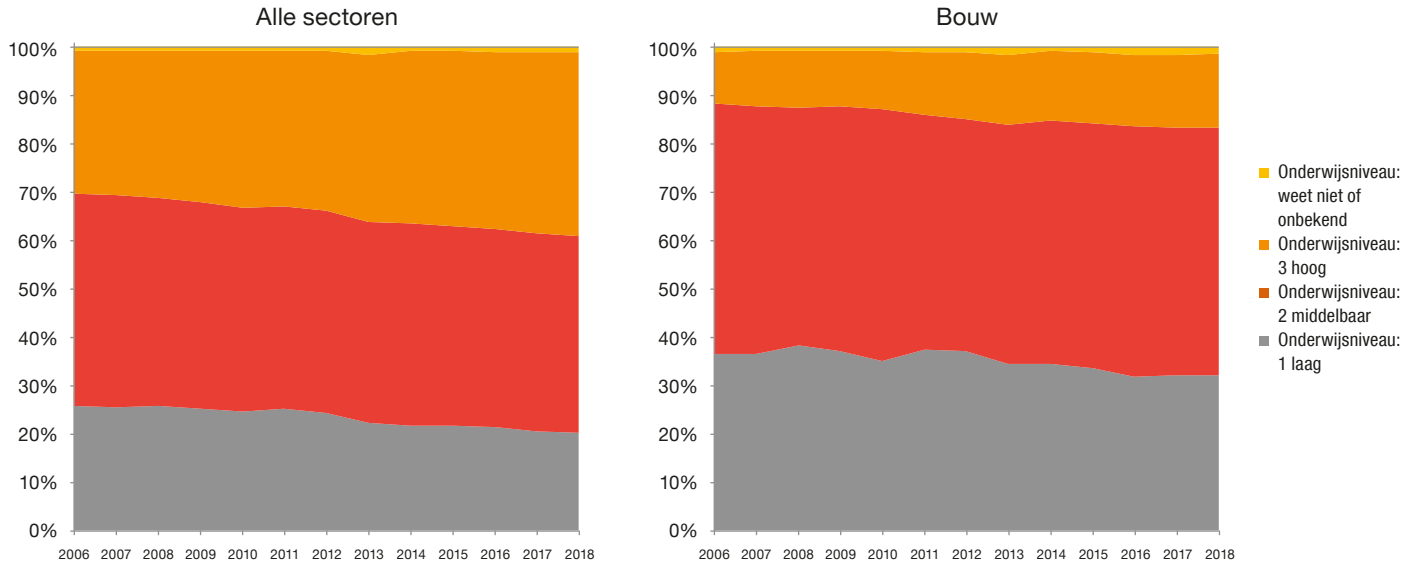
Bron: CBS

C. Opleidingsniveau: wordt hoger maar blijft lager

Tussen 2006 en 2018 is het aantal hoger opgeleiden in de bouw relatief snel gestegen: had in 2006 bijna 11% van de werkenden in de bouw een hbo- of wo-opleiding, in 2018 is dat aandeel met bijna de helft gegroeid tot ruim 15%. Het aandeel hoger opgeleiden blijft in de bouw desondanks ver achter bij dat in de overige sectoren, waar ruim 38% van de werkenden een hogere opleiding heeft afgerond (in 2006: 29%).

Aan de andere kant van de medaille: waar het aandeel laag opgeleide werkenden⁵ in Nederland gestaag daalt (van 26% naar 20% tussen 2006 en 2018), blijft dat aandeel in de bouw rond een hoger peil schommelen (gemiddeld 35% in dezelfde periode). Het resultaat is dat het gemiddelde opleidingsniveau in de bouwsector beduidend lager ligt dan dat in de overige sectoren.

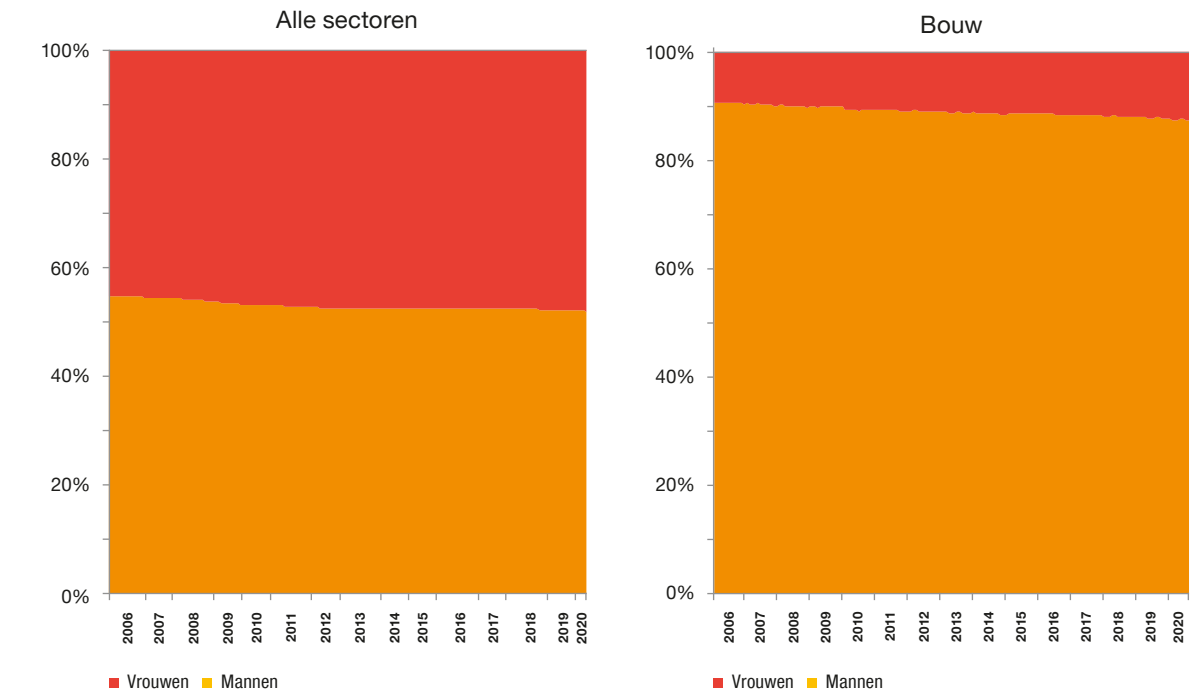
Figuur 5 Onderwijsniveau



Bron: CBS

5 Hoogstbehaald onderwijsniveau is basisonderwijs, vmbo, of eerste drie leerjaren van havo of vwo.

Figuur 6 Arbeidsparticipatie: vrouwen in de bouw



Bron: CBS

D. Participatie vrouwen: ‘This is a man’s world’

In 2019 overleed de oorspronkelijke ‘Rosie the Riveter’⁶, symbool voor de Amerikaanse vrouwen die tijdens de Tweede Wereldoorlog massaal de fabrieken introkken voor de assemblage van tanks, bommenwerpers en landingsboten. Bijna tachtig jaar nadat vrouwen deze voorheen onmogelijk geachte

arbeidsprestaties begonnen te leveren, blijven vrouwen in de bouw nog altijd een zeldzaamheid (behalve in HR-functies, kunnen we concluderen op basis van onze gesprekken). Een positief tintje is dat het aandeel vrouwen in de bouw vanaf 2006 wel is gestegen: van 9,3 tot 12,6%.

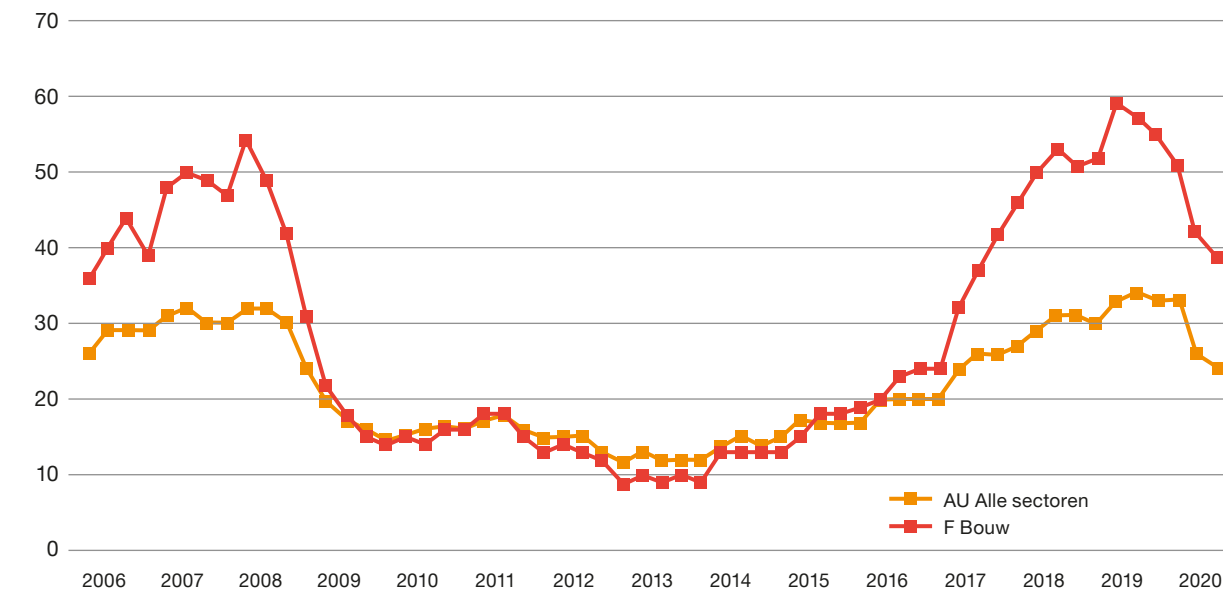
6 ‘Rivet’ betekent klinknagel

E. Wervingskracht: de bouw moet er hard aan trekken

Tot slot: hoe graag werken mensen in de bouw? Een maatstaf hiervoor is hoe goed bouwbedrijven in staat zijn nieuwe vacatures te vervullen. In periodes waarin het economisch goed gaat en de krapte op de arbeidsmarkt toeneemt (dus bij een stijgende vacaturegraad), blijkt dat de bouw relatief meer moeite heeft mensen aan te trekken voor openstaande vacatures. Hiervoor zijn verschillende verklaringen mogelijk. Om te beginnen is de bouw bovengemiddeld conjunctuurgevoelig; als de economie aantrekt groeit

de bouw extra hard en ontstaan er bovengemiddeld veel vacatures. Dat die vacatures vervolgens open blijven staan kan komen doordat er te weinig mensen beschikbaar zijn met de gevraagde kwalificaties, bijvoorbeeld omdat opleidingen niet aansluiten bij wat de sector vraagt. Het kan ook komen doordat mensen met de juiste kwalificaties er wel zijn, maar liever kiezen voor een baan in andere sector. Hoe dan ook: de bouw heeft meer dan andere sectoren moeite om nieuw personeel te werven als de noodzaak daarvoor bestaat.

Figuur 7 Vacaturegraad (aantal vacatures per 1.000 banen)



Bron: CBS

“

De gemiddelde bouwvakker wordt ouder en het bouwpersoneel vergrijs; vaste banen verdwijnen in de bouw sneller dan gemiddeld en meer en meer bouwvakkers werken als zzp'er; het gemiddelde opleidingsniveau in de bouw ligt een stuk lager dan in andere sectoren, vrouwen in de bouw blijven schaars en de wervingskracht van de sector is kleiner dan die van andere sectoren.



Samenvattend: de gemiddelde bouwvakker wordt ouder en het bouwpersoneel vergrijs; vaste banen verdwijnen in de bouw sneller dan gemiddeld en meer en meer bouwvakkers werken als zzp'er; het gemiddelde opleidingsniveau in de bouw ligt een stuk lager dan in andere sectoren, vrouwen in de bouw blijven schaars en de wervingskracht van de sector is kleiner dan die van andere sectoren. Deze analyse

stemt misschien niet optimistisch, maar laat ook zien dat er een enorme potentie voor verandering is als de bouw dezelfde bronnen aan weet te boren die in andere sectoren al wel benut worden. In de volgende paragraaf benoemen we een aantal van deze bronnen, en beschrijven we hoe bouwbedrijven al begonnen zijn deze aan te boren.

2.2 Naar een workforce voor de toekomst

Om een workforce te creëren die de uitdagingen van de toekomst aankan, is een agenda nodig die de volgende punten adresseert:

A. Veroudering en vergrijzing

In de documentaire ‘Jongens van de Bouw’ wordt een ploeg van vier bouwvakkers uit Genemuiden gevolgd, in de periode waarin ze dagelijks midden in de nacht vertrekken op weg naar een project in Rotterdam. Een van de mannen is 57 en fysiek bijna op. Wat hem op de been houdt: 600 mg ibuprofen per dag, soms een spuit tegen de nekklachten en de “gigantische hoofdpijnen” en zijn maten die hem als dat kan een beetje ontzien op het werk. “Met het jaar wordt het zwaarder, maar wat moet je anders hè? Wie wil nog eentje van 57 aan het werk hebben?”

Het meest tastbare probleem dat samenhangt met een vergrijzende populatie die veelal zwaar werk verricht is een toenemend ziekteverzuim. Het ziekteverzuim in de bouw is met gemiddeld 4,8% in 2019 in lijn met dat in andere sectoren, en vertoont al enkele jaren een licht dalende trend. Achter dat gemiddelde en die trend gaat echter wel degelijk een probleem schuil: bij werknemers boven de 55 loopt het verzuim op tot 8,3% (in de leeftijdsgroep tot 40 jaar bedroeg het verzuim slechts 2,9%).⁷ Bouwbedrijven herkennen dit probleem en zien het als hun verantwoordelijkheid hier iets aan te doen. “Onze populatie bestaat voor een groot deel uit buitenpersoneel, meestal mannen die al heel lang

bij ons werken en die vroeger veel fysiek zwaar werk hebben gedaan. Ze hebben last van slijtage en dat veroorzaakt inderdaad een hoog ziekteverzuim. Maar onze inzet is duidelijk: iedereen die bij ons werkt moet hier zijn pensioen kunnen halen.” Een ander bedrijf: “Wij hebben gefaald als een medewerker langdurig in de ziektewet belandt, zo voelen we dat.”

Tegelijkertijd is duidelijk dat stoppen met zwaar werk en lichter werk gaan doen in veel gevallen niet de oplossing is; de wendbaarheid van de betreffende groep is beperkt: “We zullen moeten blijven investeren in de inzetbaarheid van deze groep, we zien namelijk dat ze na hun 55e niet of nauwelijks nog het bedrijf verlaten en aan een nieuwe carrière beginnen.” En: “Juist de mensen in de zware beroepen identificeren zich zo met hun vak dat ze totaal niet te verleiden zijn tot ander werk en ook zelf de mogelijkheden daartoe vaak niet zien. Dus moeten we ze daar beter bij begeleiden, maar het is wel de meest taaie groep om van werk te laten veranderen.”

Ondersteuning van de oudere, fysiek zwaar belaste bouwers zal daarom moeten komen van een veelheid aan de maatregelen:

- **Preventie:** “We zijn heel erg alert op de ‘early warnings’. We doen periodiek allerlei onderzoek bij onze mensen en hebben inmiddels genoeg data en statistieken om in de resultaten daarvan de risico’s op latere uitval te herkennen. Op basis daarvan nemen we preventieve acties, van de inzet van fysiotherapeuten op de bouwplaats die mensen leren hoe ze beter kunnen tillen tot overplaatsing



naar andere functies. Maar dat is dus lastig.”

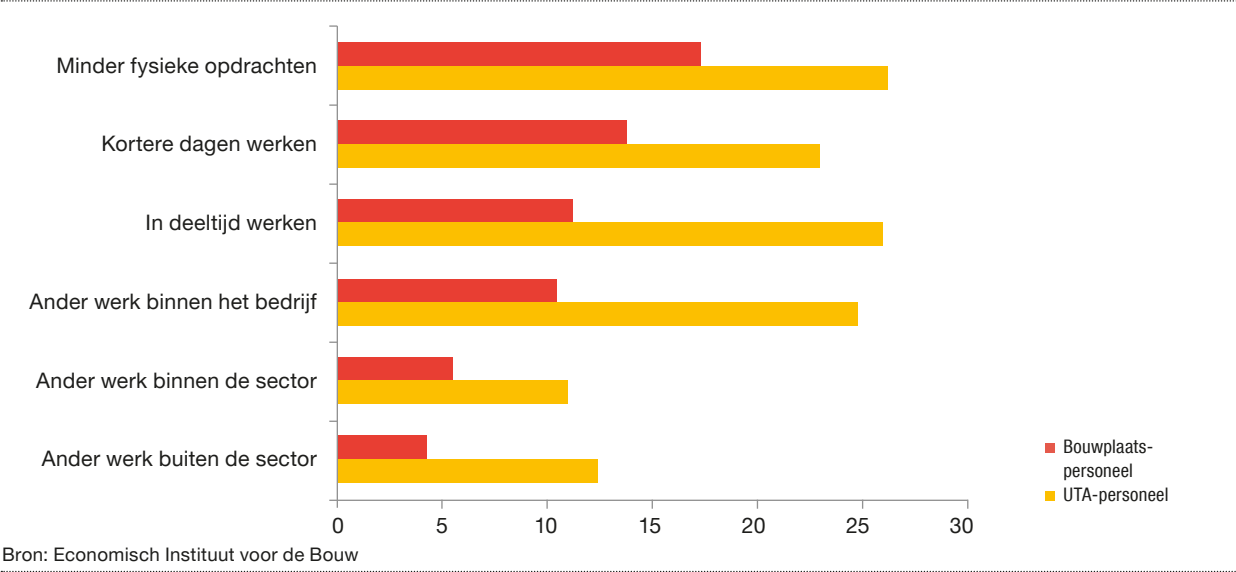
- **Leermeesterschap:** “We zijn met experimenten bezig waarin we onze oudere werknemers die daarvoor geschikt en gemotiveerd zijn inzetten als docent voor starters en zij-instromers. We zetten ze ook in als buddy voor een jonge collega. Dat laatste is een dure oplossing maar wel één die zijn geld oplevert: we sparen onze oudere mensen en onze jonge mensen krijgen een uitstekende opleiding.”
- **Korter werken:** “Wij gaan het eerlijke gesprek aan met onze mensen. ‘Je wordt straks 60, maar dat betekent wel dat je nog bijna tien jaar moet tot je pensioen. Hoe gaan we zorgen dat je dat op een goede manier haalt?’ We wijzen bijvoorbeeld actief, samen met onze bedrijfsarts, op de mogelijkheid om vier dagen te gaan werken. En dan bij voorkeur met de vrije dag op woensdag, als rustpunt midden in de week. Velen willen daar aanvankelijk niet aan, maar iedereen die het doet is razend enthousiast.” De bouw-CAO biedt werknemers van 55 jaar en ouder de mogelijkheid een dag minder in de week te gaan werken, in veel gevallen zonder dat dat leidt tot inkomensverlies.

- **Eerder stoppen:** “Wij organiseren pensioengesprekken voor onze 60+’ers, liefst met hun vrouw erbij. Als zij namelijk zegt ‘Hij is elke avond doodop, ik wil graag dat hij eerder stopt zodat we nog kunnen genieten van onze oude dag’, dan krijg je een ander gesprek.” Bij meerdere bedrijven is de ervaring dat wanneer de mogelijkheid om eerder te stoppen met werken concreet wordt onderzocht, bijvoorbeeld met hulp van een pensioenadviseur, er financieel vaak meer mogelijk blijkt dat vooraf werd gedacht. Op grond van de zwaarwerkregeling in de dit jaar gesloten Bouw-CAO gaan naar verwachting [*tienduizend oudere bouwplaatsmedewerkers eerder met pensioen*](#). Zij krijgen in dat geval 21.300 euro mee om hun pensioengat te overbruggen, gefinancierd uit een werkgeverspremie.

Uit cijfers van het EIB blijkt echter dat dergelijke maatregelen slechts in een beperkt aantal bouwbedrijven wordt ingezet.

⁷ Bron: EIB, ‘Duurzame inzetbaarheid in de bouw en infra - Kansrijke richtingen voor beleid’, september 2020.

Figuur 8 Aandeel bedrijven dat specifiek maatregelen voor duurzame inzetbaarheid neemt, per beroepsgroep (%)



Opvallend is dat deze maatregelen voor bouwplaatspersoneel nog veel minder worden ingezet dan voor UTA-personeel (Uitvoerend, Technisch, Administratief), mogelijk omdat de eerste groep daarvoor minder vaak de financiële ruimte heeft.

Naast ziekteverzuim en uitval zijn er minder tastbare problemen die gerelateerd kunnen zijn aan een vergrijzende workforce. Hoe staat het met de veroudering van hun competenties, en in hoeverre vormt dat een belemmering voor het invoeren en benutten van nieuwe technologieën en nieuwe manieren van werken? En hoe staat het met het vermogen en de bereidheid van oudere werknemers om de nieuwe competenties die daarvoor nodig zijn te verwerven?

Een middelgrote aannemer is optimistisch: *“Onze ervaring is dat ouderen best willen en kunnen veranderen. Ze zijn bereid WhatsApp te gaan gebruiken omdat hun kinderen en kleinkinderen dat nu eenmaal ook doen. De kunst is om over te brengen dat ook ons bedrijf mee moet met de tijd, omdat klanten dat nu eenmaal vragen. Dus om het bedrijf gezond te houden en hun baan te behouden zullen ze mee moeten met allerlei vernieuwing. Dat snappen ze en daar helpen we ze ook bij. En dat hoeft helemaal niet ingewikkeld: we gaan gewoon met een busje onze bouwplaatsen langs en helpen onze mensen ter plekke om een nieuwe app te leren gebruiken. En als dat niet genoeg is krijgen ze extra les in een klasje. Zo’n simpele aanpak werkt heel goed.”*

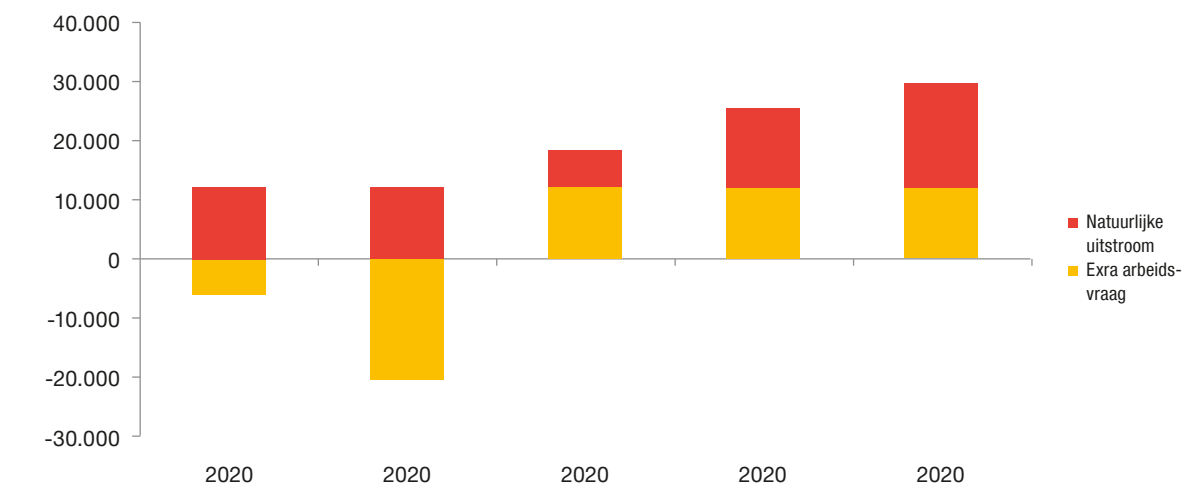
De sleutel tot het behoud en verkrijgen van relevante kennis en vaardigheden is inderdaad scholing: trainingen, cursussen, opleidingen, certificeringen, of in welke vorm dan ook. Het recente EIB-rapport geeft over de bereidheid om via scholing competenties op peil te houden echter een algemeen beeld dat veel minder hoopgevend is. Het aantal werknemers dat aangeeft behoefte te hebben aan scholing ligt met circa 40 tot 50% al laag voor de leeftijdscategorieën tot 55 jaar. Voor 55+’ers zakt dat percentage nog veel verder omlaag, tot circa 25% voor UTA-personeel en tot slechts 15% voor bouwplaatspersoneel. Bovendien schrijft het EIB: “Het individuele budget dat werknemers krijgen voor duurzame inzetbaarheid (onder meer voor het ‘proactief zoeken naar ontwikkelingsmogelijkheden’) is bij slechts de helft van zowel bouwplaats- als UTA-personeel bekend. De helft van deze groep geeft aan het budget niet te zullen benutten.”

Gevraagd naar wat voor haar de belangrijkste uitdaging voor de komende jaren is, antwoordt een HR-directeur: *“De combinatie van mensen die steeds langer moeten doorwerken in ‘zware beroepen’ en de enorm snel voortschrijdende technologie maakt dat je je afvraagt: hoe lang kunnen mensen zich blijven vernieuwen in het werk dat ze doen? Dat is wat mij betreft de spannendste vraag in onze sector, en die vraag zal ons nog zeker tien jaar volop bezighouden.”*

Noch de ervaringen van een individueel bedrijf, noch de gemiddelde cijfers voor een hele sector vormen een basis waarop een bedrijf gericht beleid kan ontwikkelen. Daarvoor is inzicht in de eigen specifieke situatie nodig. Hoe ziet ons personeelsbestand er nu uit, en hoe zal dat over vijf jaar zijn als we niets doen? Welke competenties hebben we nu precies in huis, en welke hebben we over vijf jaar nodig voor de technologieën die we dan gebruiken? Dat inzicht ontbreekt nu vaak, met name omdat personeelsdata in veel bouwbedrijven nog onder de maat is: individuele dossiers zijn vaak zeer summier en geven geen overzicht van de beschikbare competenties. Een directeur bij een grote aannemer windt er geen doekjes om: *“Als je hier bij HR onder de motorkap zou kijken tref je een chaos aan. Onze personeelsadministratie is een drama. We zijn nog in het stadium van ‘fixing fundamentals’, dat is absoluut nodig voordat we HR-beleid voor de toekomst kunnen maken.”* In de afsluitende paragraaf komen we terug op het belang van goede data voor strategische workforce planning. Nu eerst een andere onmisbare pijler onder de workforce voor de bouw van de toekomst: het aantrekken van nieuw talent.

8 Economisch Instituut voor de Bouw - Trends op de bouw arbeidsmarkt 2020 - 2024, november 2020.

Figuur 9 Instroombehoefte naar natuurlijke uitstroom en extra arbeidsvraag in de totale bouw, 2020-2024, aantal arbeidskrachten



Bron: Economisch Instituut voor de Bouw

B. Vers bloed binnenhalen

Aan de vraagkant hoeft het niet te liggen: de bouw-productie kan de komende jaren stevig groeien (zie Hoofdstuk 1). Of dat ook gaat lukken is niet alleen afhankelijk van een aantal politieke keuzes over stikstof-beleid en de woningmarkt, maar ook van de vraag of de bouw genoeg mensen heeft om die groei te realiseren.

Daarvoor moet de sector niet alleen de mensen vervangen die via natuurlijke uitstroom (pensioering, arbeidsongeschiktheid) de bouw verlaten, maar ook een nog groter aantal nieuwe krachten aan zien te trekken. Het EIB becijferde dat er in de jaren 2022 - 2024 maar liefst 75.000 nieuwe ‘bouwers’ aangetrokken moeten worden.⁸

Deze aantallen betekenen een flinke opgave, zeker gezien de relatief beperkte wervingskracht van de sector (zie pagina 24). Sector-brede campagnes als ‘Je Gaat Het Maken’ en ‘Van Bank naar Bouw’ zijn gericht op het aantrekken van schoolverlaters en zij-instromers. Samen met buitenlandse arbeidskrachten zijn dit de bronnen van nieuwe instroom die voor vers bloed in de sector zorgen en een tegenwicht vormen voor veroudering en vergrijzing.

Het vertellen van ‘het grote verhaal’ kan helpen om de bouw goed te positioneren op de arbeidsmarkt. Daarin gaat het niet over functies die nodig zijn voor het bouwen van huizen, kantoren of wegen, maar over de bijdrage die mensen kunnen leveren aan het

oplossen van de grote maatschappelijke vraagstukken van deze tijd en waarbij de bouw onmisbaar is. Het thema van onze ‘Bouw Performance-meting 2017’ was het belang van het sturen op een ‘purpose’ die beschrijft welke behoeften en verlangens een bedrijf wil vervullen. Een ‘purpose’ maakt duidelijk wat het bestaansrecht en de drijfveren van een organisatie zijn en welke betekenis het werk heeft dat wordt verricht, iets waar vooral jongere mensen in deze tijd steeds nadrukkelijker naar op zoek zijn. Een duidelijk geformuleerde purpose is veel meer dan een marketingverhaal; het is ondersteunend voor een succesvolle uitvoering van de strategie en draagt daarmee ook bij aan de financiële resultaten en maatschappelijke relevantie, nu en in de toekomst. Bouwbedrijven kunnen zich, mits dat aansluit op hun strategie, op tal van manieren profileren als ‘purpose-driven’ organisaties, door te benadrukken welke bijdrage ze leveren aan bijvoorbeeld duurzaamheid, wonen, mobiliteit of de energietransitie. De ervaring van enkele bedrijven die we gesproken hebben leert dat zo’n profilering in de praktijk ook echt helpt bij de werving van nieuw personeel: *“Bij vacatures in onze divisie die offshore windparken aanlegt worden we overspoeld met reacties, bij vacatures die met olie- en gaswinning te maken hebben is dat een stuk minder. Ik ben af en toe verbaasd over hoeveel talent wij aan kunnen trekken. Voor de jongere generatie is duurzaamheid gewoon heel belangrijk, en onze positionering op dat gebied helpt ons daar duidelijk bij.”*

Zo’n profilering helpt ook om de aantrekkingskracht van de bouw te vergroten op groepen die de sector meer divers maken. Kort gezegd: relatief minder ‘witte mannen met een technische opleiding’, en

meer talent met een ‘andere’ opleiding, herkomst of etniciteit en meer vrouwen. Uit onze gesprekken met bouwbedrijven blijkt dat ze zich hiervan bewust zijn en dat ze ook actief proberen nieuwe bronnen van talent aan te boren. Daarbij is het echter met name lastig om digitaal talent dat ook bij “hippe platforms” aan de slag kan te interesseren voor de bouw. *“Wij hebben niet het imago van een Booking.com of een online bank. Wij moeten proberen mensen te vinden die bij dat soort bedrijven ervaring hebben opgedaan en die het leuk vinden om weer te gaan pionieren, iets vanaf de grond op te bouwen. Daarvan hebben we er inmiddels een paar in dienst. Zij moeten gaan functioneren als ambassadeurs om meer digitaal talent voor ons te interesseren.”*

Het aantrekken van talent is één, het behouden ervan is twee. Ook daar ligt een bijzondere uitdaging voor de sector. Senioriteit, of het aantal strepen op de mouw, is in de bouw sterk bepalend voor de positie binnen een bedrijf. Strepen verdienen je met het succesvol draaien van telkens grotere en complexere projecten. *“Het is bij ons nog steeds bijna ondenkbaar dat jong talent leiding geeft aan ouderen met meer strepen op de mouw. Die kurk op de fles, het gebrek aan doorstroommogelijkheden voor jong talent, daar hebben we last van. We hebben daardoor een groot verloop onder jongere generaties. Aan de andere kant merken we ook dat millennials weliswaar heel gedreven en ambitieus zijn en dat ze allemaal direct projectleider willen worden, maar nog niet altijd een reëel beeld hebben van hun capaciteiten. Dat ligt heel gevoelig, het is een flinke uitdaging om daar een goede balans te vinden en ze te begeleiden in een goede loopbaanontwikkeling.”*



“

Die onzekerheid zal voorlopig blijven bestaan, al was het maar omdat mogelijk pas eind dit jaar duidelijk wordt of de nieuwe rekenmethode die door de minister is voorgesteld genade kan vinden in de ogen van de Raad van State.

C. Meer doen met minder mensen: innovatieve technieken en processen om minder belastend, slimmer en productiever te bouwen

Tot nu toe hebben we onder de kop ‘Naar een workforce voor de toekomst’ beschreven hoe de bestaande workforce optimaal ingezet kan blijven worden en hoe deze versterkt kan worden met nieuw talent. Maar in hoeverre lijkt het werken in de bouw in de nabije toekomst nog op de manier waarop er vandaag wordt gewerkt? Een aantal ontwikkelingen kunnen grote invloed hebben de vraag hoeveel mensen straks nodig zijn en over welke eigenschappen en kwaliteiten ze moeten beschikken. We stippen hieronder drie van deze ontwikkelingen aan:

- Tools om werk fysiek en mentaal minder belastend te maken
- Van project- naar procesmatig werken
- De ultieme stap: industrieel bouwen

Tools om werk fysiek en mentaal minder belastend te maken

Technische hulpmiddelen als minigravers, drones, exoskeletten en metselrobots kunnen zwaar fysiek werk aanzienlijk lichter maken en daardoor zorgen voor meer ‘goed werk’ (zie Inleiding). Dat verlaagt uitval, maakt werken in de bouw aantrekkelijker en zorgt dat bouwvakkers tot op hogere leeftijd mee kunnen draaien en productief blijven en is daarom belangrijk voor de samenstelling van de toekomstige workforce in de bouw.

Zwaar werk is niet alleen een kwestie van fysieke inspanningen maar ook van mentale belasting. Uit het eerder genoemde EIB-rapport blijkt dat ook UTA-personeel een grote werkdruk ervaart als gevolg van

toenemende tijdsdruk en complexiteit in projecten: stakeholders zijn mondiger en veeleisender, en in een steeds diversere werkomgeving worden hogere eisen aan communicatie en andere niet-technische competenties gesteld. *“Dit soort vaardigheden worden steeds belangrijker maar ze zitten nog niet standaard in de bagage van bouwers. We merken dat onze mensen daar tegenaan lopen. Daarom hebben we een interne academy opgezet waarin we onze projectmanagers en uitvoerders bijscholen in bijvoorbeeld communicatie, leidinggeven en financiële kennis.”*

Een andere manier waarop een aantal bouwbedrijven de mentale werkdruk probeert te verlagen is door actief te werken aan een cultuur van openheid en vertrouwen. Daarin worden fouten niet weggemoffeld maar juist besproken om anderen ervan te laten leren en samen te verbeteren. Bij één aannemer is de vraag ‘Vertel eens welke fouten je gemaakt hebt’ een terugkerend agendapunt in vergaderingen. Een ander zegt: *“Wij zijn een groot voorstander van coaching in plaats van controle. We hebben er niets aan om alleen achteraf te constateren dat er iets mis is gegaan. We willen mogelijke problemen zo vroeg mogelijk identificeren om ze te voorkomen of zo snel mogelijk op te lossen. We eisen van onze mensen dat ze daar open over zijn en collega’s betrekken bij het zoeken naar een oplossing.”*

Van project- naar procesmatig werken

De sleutel om op een andere, slimmere en meer productieve manier te gaan werken ligt vaak in procesinnovaties. Dat kan al snel botsen in bouwbedrijven die van nature sterk projectgedreven zijn: *“Bij ons en in ieder bouwbedrijf van enige omvang is er een inherent conflict tussen project-*

en procesdenken: het werk draait om projecten, maar die kunnen we alleen succesvol doen als we die procesmatig uitvoeren, zo veel mogelijk over de projecten heen.”

Een meer procesmatige manier van bouwen vergt mensen met competenties en achtergronden die nu in de bouw ondervertegenwoordigd of ondergewaardeerd zijn. *“We zijn ons ervan bewust dat in onze directies steeds meer mensen nodig zijn die niet per se het beste zijn in het uitvoeren van grote projecten, maar die vooral vanuit processen denken en als het ware een tegenkracht vormen. Maar dat is lastig. De helden in dit bedrijf zijn de mensen met de geslaagde projecten op hun naam. Daarmee kun je promoties naar het directieniveau maken, maar op dat niveau is toch een ander profiel nodig. We doen daarom twee dingen. Mensen die de stap naar directieniveau gemaakt hebben maar vervolgens merken dat hun hart toch in de projecten ligt, kunnen zonder verlies van rang en status de stap terug maken. Andere kant zetten we mensen die het potentieel hebben door te groeien naar directieniveau in een vroeg stadium in een ontwikkeltraject. Daarin worden ze ook in de breedte uitgedaagd: niet telkens grotere projecten draaien, maar bijvoorbeeld ook een uitstapje naar een stafafdeling als procurement of risk. Daar leren ze het bedrijf ook vanuit een andere dimensie te besturen. Maar het is best lastig mensen tot zo’n uitstapje te bewegen: de charme van het werk in deze sector blijft toch in de projecten zitten.”*

Uit onze interviews blijkt dat bouwbedrijven op allerlei gebieden veel meer procesmatig willen gaan werken:

- **Het primaire bouwproces:** *“Wij denken dat we op langere termijn huizen kunnen gaan bouwen*

met drastisch lagere stichtingskosten en kortere doorlooptijden door in te zetten op maximale standaardisatie van processen en producten. Dit soort ingrijpende veranderingen is binnen een bestaande, goed draaiende organisatie nauwelijks door te voeren omdat dat veel te veel weerstand oproept. Het ontwikkelen van het nieuwe bouwproces dat we voor ogen hebben, hebben we daarom bewust buiten het bestaande bedrijf geplaatst. Op termijn zal het de huidige bedrijfsvoering gaan vervangen, personeel zal dan over kunnen stappen naar het nieuwe bedrijf.”

- **Inkoop en sales:** *“We zullen flink moeten investeren in een aantal kernprocessen als tendering, sales, operations management en procurement. Die laatste afdeling is in de afgelopen jaren drie keer zo groot geworden. Inkoop is nu echt een baan in ons bedrijf, vroeger deed een projectleider dat erbij. Idem voor commercie, dat gebeurde altijd door projectmanagers die leuk met de klant waren. Er kwamen toch wel tenders door de brievenbus en daarvan wonnen we er genoeg, maar er had hier nog nooit iemand echt over sales nagedacht. Tot voor kort was er niemand in dit bedrijf met een sales-achtergrond.”*
- **Ontwerpen:** *“We zijn een samenwerking met een bedrijfje aangegaan dat software ontwikkelt waarmee we het ontwerpproces voor woningen waanzinnig kunnen versnellen, tot wel 90%. Het is heel bijzonder om met die high-tech gasten aan tafel te zitten. Zij denken heel anders na over ons proces, willen precies weten waarom we een bepaalde stap zetten en niet een andere. Ze stellen vragen die we onszelf nog nooit gesteld hebben, daarmee maken ze ons ontwerpproces ook voor onszelf een stuk duidelijker.”*



“

Waar komen we op basis van historische gegevens over recruitment, doorstroming en verloop uit als we op de oude voet verdergaan?

De ultieme stap: industrieel bouwen

In de laatste jaren heeft een aantal bouwbedrijven een begin gemaakt met de ultieme stap in de beweging van project- naar procesmatig bouwen: industrieel bouwen. Het verplaatsen van werk van de bouwplaats naar een fabriek heeft allerlei mogelijke gevolgen voor de omvang en samenstelling van de toekomstige workforce in de bouw. Er zijn misschien minder vaklieden nodig, maar het werk in de bouw verliest ook een deel van zijn charme. Hoe beter de capaciteit van een bouwfabriek volgepland kan worden hoe efficiënter deze kan draaien, en hoe minder flexibele krachten de bouw misschien nodig heeft. Werk in een fabriek zal vaak minder zwaar zijn dan op de bouwplaats en kan gemakkelijker in deeltijd worden verricht, redenen waarom het mogelijk gemakkelijker wordt voor bouwbedrijven om vrouwen aan te trekken.

Maar voor zover dat nu al zou kunnen is dit is niet de plek om zo goed mogelijk te beschrijven wat een ontwikkeling als industrieel bouwen gaat betekenen voor het werk van de toekomst in de bouw (en dit is ook geen specifiek onderwerp van gesprek geweest in onze interviews). Het punt dat we hier vooral willen maken is dat het van strategisch belang is voor bouwbedrijven om grondig te analyseren hoe hun toekomstige workforce eruit moet zien; hoe een bouwbedrijf wil inspelen op technologische ontwikkelingen als industrieel bouwen en op de uitdagingen en de transities waar de sector voor staat vormen daarbij belangrijke input. Hoe een dergelijke strategische workforce planning aangepakt kan worden is het onderwerp van de afsluitende paragraaf.

2.3 Strategic Workforce Planning

Met PwC's methode voor Strategic Workforce Planning (SWP) vertaalt een organisatie haar strategische doelen in inzicht en acties: inzicht in de samenstelling van het personeelsbestand dat nodig is om die doelen te realiseren, en de acties die genomen kunnen worden om dat personeelsbestand op te bouwen.

SWP start met het verzamelen en analyseren van data over de huidige workforce: van harde cijfers over FTE's, personeelskosten, leeftijdsopbouw en verzuim en verloop naar meer kwalitatieve data over functieprofielen in relatie tot beschikbare kennis, vaardigheden en opleidingsniveaus, productiviteit, diversiteit, de verdeling tussen vast en flexibel, en gedrags- en cultuuraspecten. De inzichten die uit deze data ontstaan in combinatie met een visie op externe ontwikkelingen (in de markt, in wet- en regelgeving, in technologie en demografie) vormen de basis voor een strategische dialoog over de toekomst van het bedrijf. Welke toekomstscenario's voor groei, transformaties of het afslanken of afstoten van onderdelen zijn realistisch?

Vervolgens is de vraag hoe het toekomstige dream team voor er precies uit ziet. Welke mix van medewerkers is het meest geschikt om het gewenste toekomstscenario realiteit te laten worden? Om hoeveel mensen gaat het en hoe zijn ze verspreid over verschillende locaties? Over welke competenties moeten ze gezamenlijk beschikken? Welke balans tussen vast en flexibel, tussen man en vrouw, in culturele achtergronden is optimaal? En welke kosten horen bij een personeelsbestand dat zo is samengesteld?

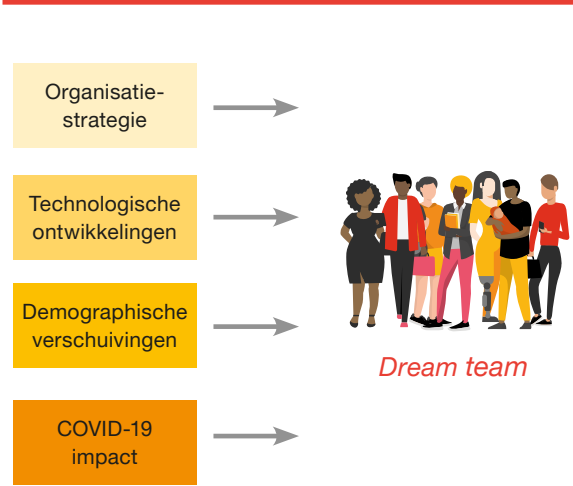
Figuur 10 Strategische Personeelsplanning

Voer basis analyse uit



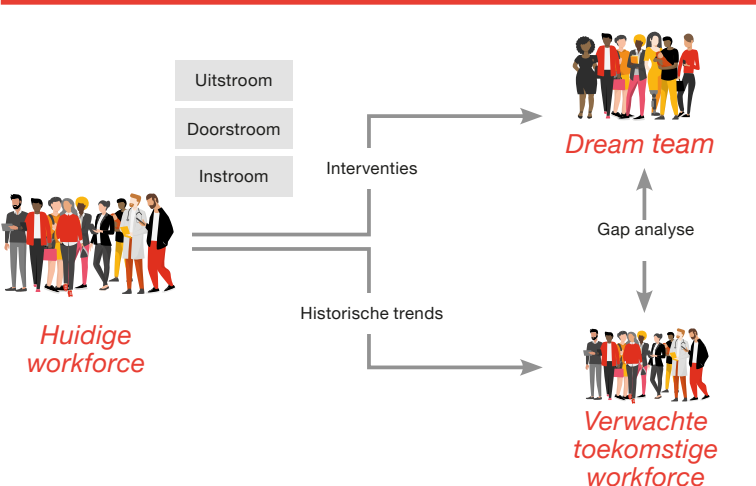
Met de ideale workforce voor de toekomst scherp voor ogen is de vraag hoe dat team opgebouwd kan worden. Wat missen we straks als we nu niets zouden doen: Waar komen we op basis van historische gegevens over recruitment, doorstroming en verloop uit als we op de oude voet verdergaan? Welke HR-interventies - in recruitment, upskilling en reskilling, interne mobiliteit en het behouden van talent - zijn effectief, haalbaar en betaalbaar om die gaten te dichten? Met de door PwC ontwikkelde Workforce Simulator is het effect van de verschillende HR-interventies zichtbaar te maken.

Ontwerp het gewenste personeelsbestand



Met het doorlopen van deze stappen is een goed onderbouwde, breed gedragen en data-gedreven HR-strategie op te stellen. Een HR-strategie die zowel is afgestemd op de strategische keuzes van de organisatie en die gebruikt kan worden om voor individuele medewerkers duidelijk te maken welke gevolgen die keuzes hebben. Met SWP krijgen bedrijven grip op hun toekomst en de stappen die nodig zijn om hun mensen die toekomst waar te laten maken. ■

Optimaliseer interventions





Wat is de invloed van de huidige turbulente markomstandigheden op de financiële prestaties van de grootste bouwers van Nederland?

3. Performance-meting

Wat is de invloed van de huidige turbulente markomstandigheden op de financiële prestaties van de grootste bouwers van Nederland?

Het performance-meting model

Wij hanteren een model waarbij de prestatie van een (ontwikkende) bouwonderneming wordt gemeten op grond van twee indicatoren: de financiële performance en de financiële soliditeit.

Deze indicatoren geven inzicht in de mate waarin de onderneming rendement oplevert, én de mate waarin de onderneming een financiële buffer heeft opgebouwd om de contract-, project- en uitvoeringsrisico's te bestrijden. De berekende ratio's zijn gebaseerd op de door de ondernemingen gepubliceerde jaarverslagen.

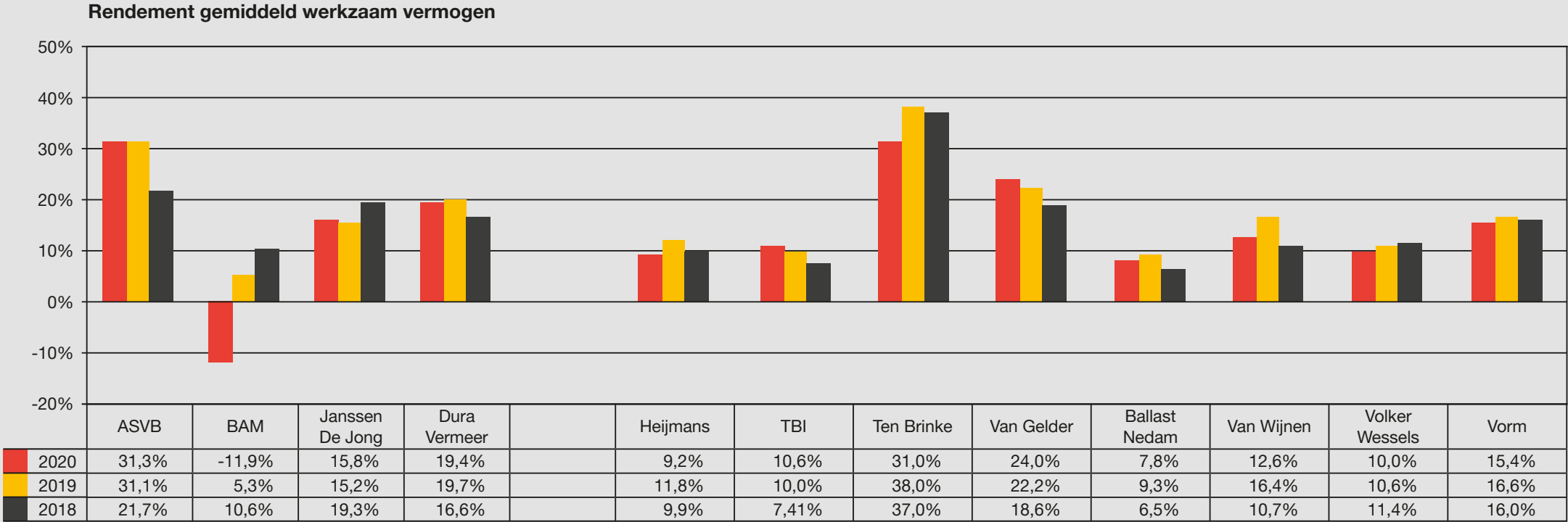
Gehanteerde ratio's performance-meting



Rendement (gemiddeld) werkzaam vermogen

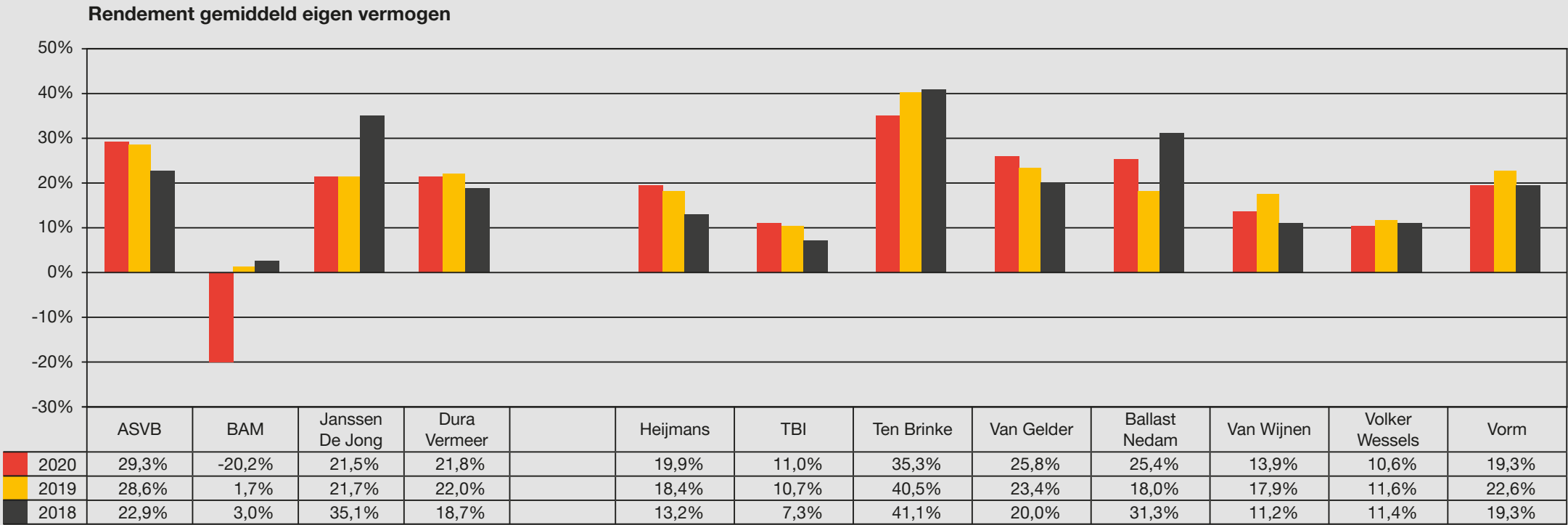
Het rendement op het gemiddeld werkzaam vermogen wordt bepaald door de vergoeding (bedrijfsresultaat + rentebaten na vennootschapsbelasting eventueel verhoogd met resultaat deelnemingen) uit te drukken in een percentage van het gemiddeld werkzaam vermogen (exclusief non recourse-leningen en projectfinancieringen).

Met andere woorden: het rendement van al het vermogen dat beschikbaar is voor de onderneming en op grond daarvan een vergoeding verlangt. De non recourse-leningen en projectfinancieringen worden hierbij niet meegenomen in het werkzaam vermogen aangezien de bijbehorende financieringslasten rechtstreeks op de projecten drukken.



Rendement (gemiddeld) eigen vermogen

Het rendement op het gemiddeld eigen vermogen wordt bepaald door het nettoresultaat uit te drukken in een percentage van het gemiddeld eigen vermogen.

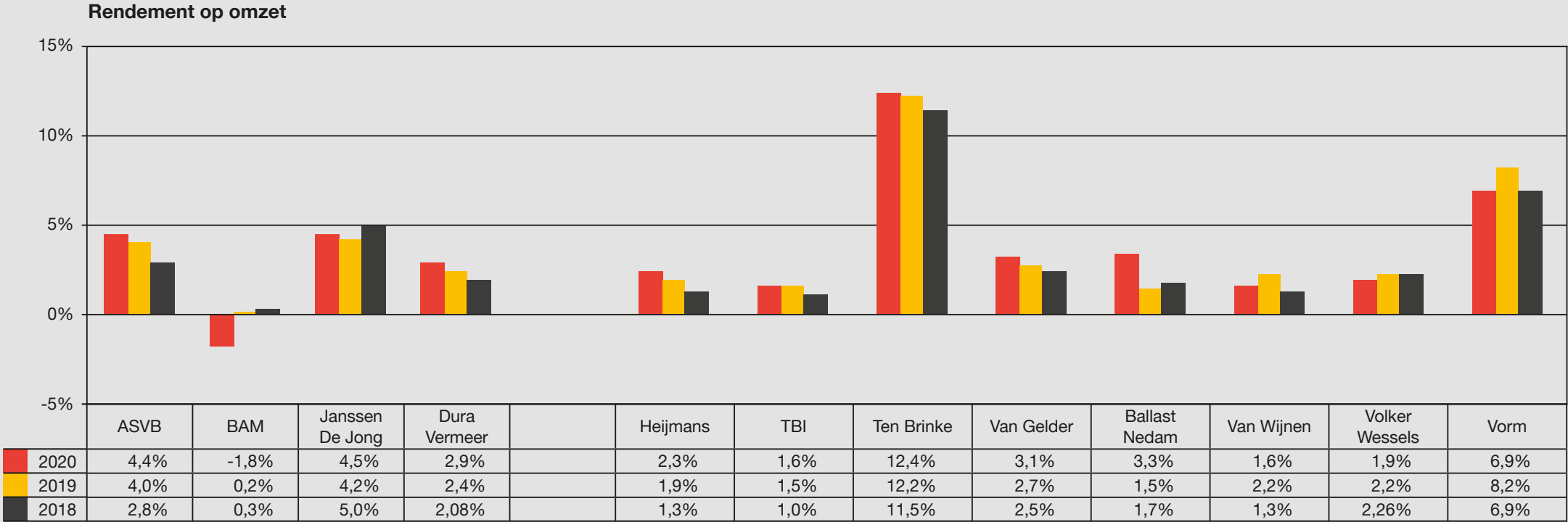


Rendement in percentage omzet

Twee derde van de bouwers in deze Performance-meting zien het rendement op hun omzet stijgen

Het nettoresultaat in procenten van de omzet is binnen de sector een belangrijke rendement indicator. Veel bouwbedrijven hanteren dit kengetal als KPI in het formuleren van (middellange) termijn doelstellingen. De meeste bouwers hebben ook in 2020 het rendement op hun omzet weten te verbeteren.

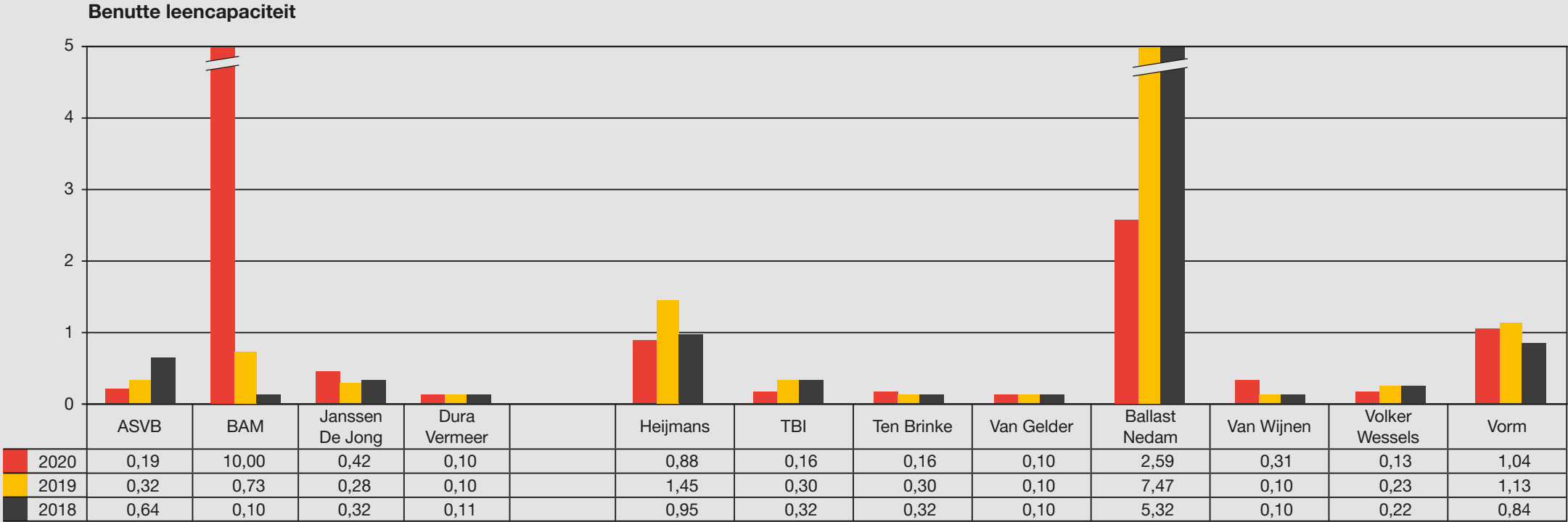
In deze Performance-meting ligt het rendement bij veel bouwers in 2020 echter nog steeds onder de 4% met 2 uitschieters daarboven. Goede resultaten in bouw & vastgoed worden op groepsniveau veelal afgezwakt door mindere resultaten bij met name infra en grote integrale projecten.



Benutte leencapaciteit

Het garantievermogen van de onderneming wordt in belangrijke mate bepaald door het gevoerde financieringsbeleid. Dit betekent, dat de leencapaciteit van de onderneming in meer- of mindere mate kan zijn benut. Het model houdt rekening met de benutte leencapaciteit van de onderneming en wel door de rentedragende schulden (exclusief non recourse-leningen; projectfinancieringen en achtergestelde leningen) te plaatsen tegenover de gerealiseerde EBITDA.

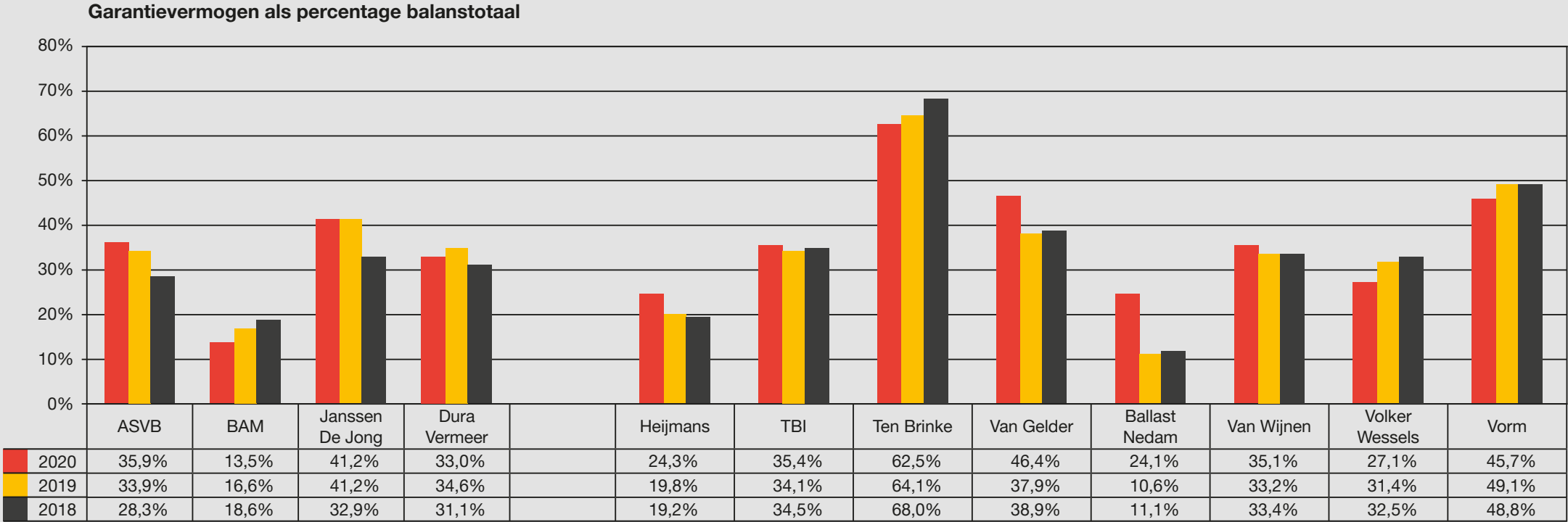
Hoe lager de benutte leencapaciteit is, hoe beter de performance. De best mogelijke score is 0,10. In ons model is de score gemaximaliseerd op 10,00. Voor enkele bedrijven is er geen leencapaciteit weergegeven. Deze ondernemingen hebben een negatief EBITDA. Dat leidt tot een negatieve score, wat voor een leencapaciteit niet kan.



Garantievermogen in verhouding tot balanstotaal

Het garantievermogen in procenten van het balanstotaal is een belangrijke solvabiliteitsindicator. Het garantievermogen wordt hierbij bepaald door het eigen vermogen te verhogen met eventuele achtergestelde leningen. Het garantie vermogen blijft relatief gezien constant, op een aantal positieve uitschieters na.

Voor de bouw wordt solvabiliteitspercentage van 25 à 30 procent als een ondergrens gezien om toekomstige tegenslagen op te vangen. Daarnaast hanteren verschillende opdrachtgevers een bepaalde ondergrens als voorwaarde voor aanbestedingen. Ook om deze reden is het belangrijk een stabiel solvabiliteitspercentage te behouden.

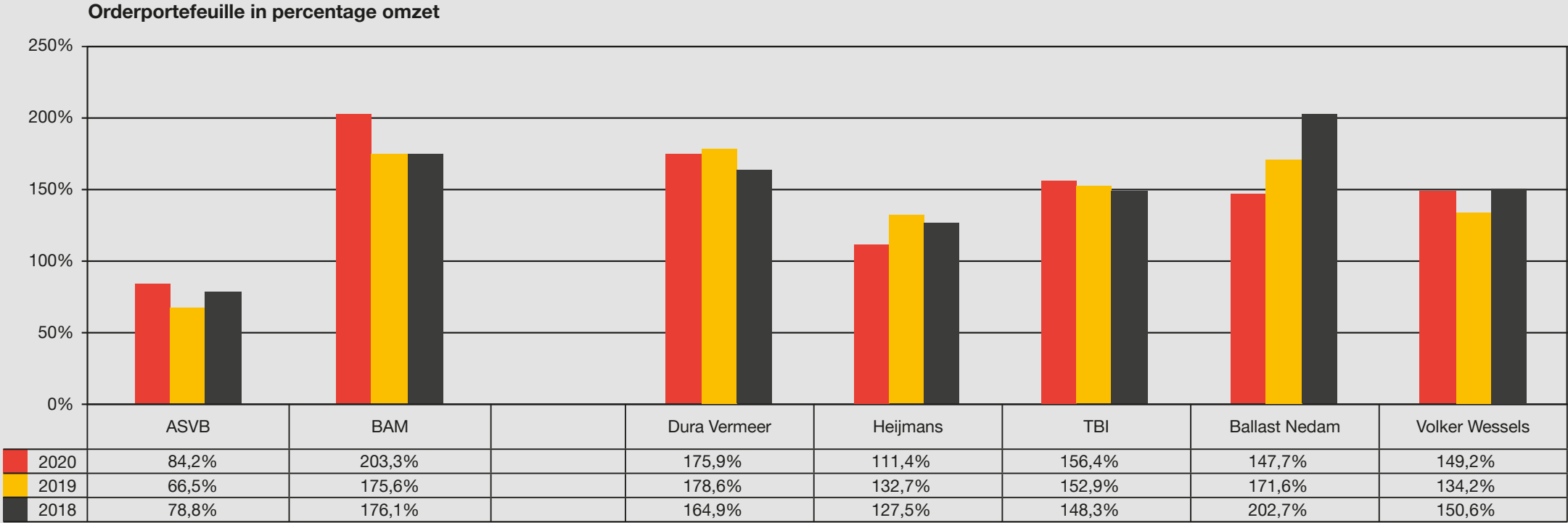


Orderportefeuille in percentage omzet

Het orderboek van meer dan de helft van de bouwers in deze benchmark is het afgelopen jaar gestegen

De orderportefeuille van meer dan de helft van de bouwbedrijven in deze benchmark is afgelopen jaar toegenomen. Vanuit de macro-economische analyse is dat te verklaren. Er liggen grote uitdagingen door het verbeteren en onderhouden van de infrastructuur, door de duurzaamheid doelstellingen, de behoefte aan betaalbare woningen. De bouwbedrijven weten dat om te zetten in mooie projecten voor de komende jaren.

Op basis van een vergelijking van het afgelopen jaar met dit jaar lijkt de impact van de stikstof- en covid-19 crisis op de orderportefeuille van de bouwbedrijven in deze vergelijking beperkt. De vraag is hoe zich dit de komende jaren gaat ontwikkelen. Een groot aantal bouwprojecten zou mogelijk vertraging kunnen oplopen door restricties bij het verlenen van vergunningen, met name bij infra en grote integrale projecten. Voor bouwers is het belangrijk stikstof uitstoot op de bouwplaats terug te dringen. De stikstof crisis wordt hierdoor een versneller voor duurzaamheid in de bouwsector.



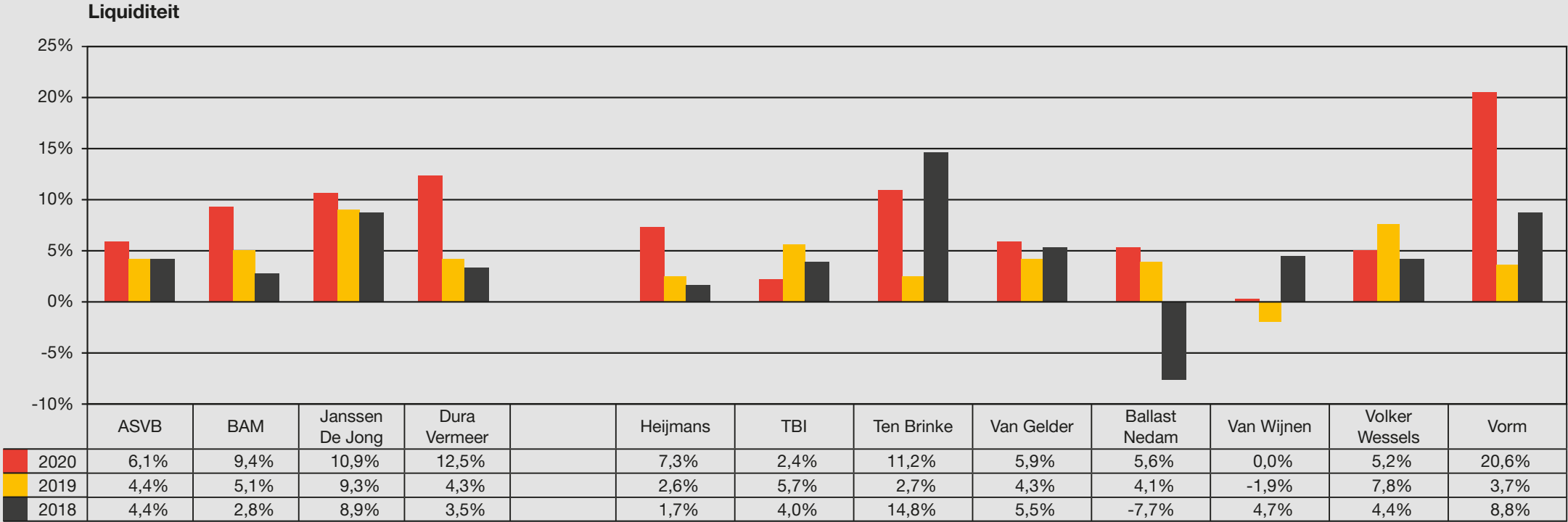
*Van Janssen de Jong, Ten Brinke, Van Wijnen, Van Gelder en Vorm zijn geen (volledige) gegevens beschikbaar en derhalve niet meegenomen in deze analyse.

Liquiditeit

Veel bouwbedrijven hebben hun liquiditeitspositie in 2020 weten te verbeteren

De liquiditeit geeft aan in welke mate de onderneming in staat is om kasstromen uit operaties te genereren. Deze is berekend aan de hand van de operationele kasstroom als percentage van de netto-omzet. Veel grote bouwers in Nederland hebben in 2020 hun liquiditeitspositie in 2020 weten te verbeteren.

Door de stijgende grondstofprijzen blijft het belangrijk voor bouwondernemingen hier scherp op te zijn. De focus voor 2021 zou moeten liggen op het maken van afspraken met crediteuren en debiteuren maar vooral ook kritisch te kijken naar het inkoopbeleid gezien de grondstofprijzontwikkelingen.



Contact

Wilt u meer informatie over de Bouw Performance-meting en de mogelijke toepassing ervan in uw onderneming? Neem dan contact op met een van onze collega's. Wij zijn u graag behulpzaam bij het maken van de juiste strategische keuzes en het realiseren van uw ondernemingsdoelen. Uiteraard houden wij ons ook aanbevolen voor uw opmerkingen en suggesties, die kunnen leiden tot verbetering van deze meting.



Bas Weber
Partner
T: 06 1037 6045
E: bas.weber@pwc.com



Annemieke van Beek
Senior Manager
T: 06 1326 2357
E: annemieke.van.beek@pwc.com



Niek Meijerink
Senior Associate
T: 06 5356 8272
E: niek.meijerink@pwc.com



Thomas Ruppert
Director
T: 06 2424 4539
E: thomas.ruppert@pwc.com



Deze publicatie is uitsluitend opgesteld als algemene leidraad voor relevante kwesties en dient niet te worden geïnterpreteerd als professioneel advies. U dient niet te handelen op basis van de in deze publicatie vervatte informatie zonder nader professioneel advies te hebben ingewonnen. Er wordt geen enkele expliciete of impliciete verklaring verstrekt of garantie geboden ten aanzien van de juistheid of volledigheid van de in deze publicatie vervatte informatie, en voor zover toegestaan krachtens de wet, aanvaarden PricewaterhouseCoopers, aan haar gelieerde ondernemingen, medewerkers en vertegenwoordigers geen enkele aansprakelijkheid, en wijzen zij iedere verantwoordelijkheid af, voor de gevolgen van enige handeling dan wel omissie door hetzij uzelf hetzij enige andere persoon op basis van de in deze publicatie vervatte informatie of voor enig besluit waaraan die informatie ten grondslag ligt.

'PwC' is the brand under which member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) operate and provide services. Together these firms form the PwC network. Each firm in the network is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way.