

# Flexibilisering, vloek en zegen tegelijk

**Er voltrekt zich een stille revolutie in de bouw. Op de bouwplaats verdwijnt de medewerker met een vast dienstverband. Kars van der Kamp en Jan Straatman vragen zich af hoe ver je kunt gaan met flexibilisering.**

Adri Buur, oud-directeur EIB, stelt de geloofwaardigheid van de bouw ter discussie. Volgens Buur kiest de bouw voor ketensamenwerking als leidend principe, maar zet eigen mensen op afstand door niet te werken met vaste, maar met tijdelijke contracten, uitzendkrachten, zzp'ers en payrollers. Dat is volgens Buur dubbelzinnig en ongeloofwaardig.

## **Prioriteit**

We snappen de behoefte om in crisistijd fluctuaties in het werkvolume op te vangen met flexkrachten. Tegelijkertijd onderschrijven we Buur's opvatting dat er te gemakkelijk wordt gedacht over de gevolgen van flexibilisering voor de bouw als keten, voor het bouwbedrijf en voor de werkers. Dit onderwerp hoort met prioriteit op de HR-agenda om ongewenste effecten te voorkomen. Een bouwbedrijf dat flexwerkers inzet, kan volstaan met een kleinere personeelsomvang.

Fluctuaties in de orderportefeuille leveren minder risico's op voor leegloop. Er verdwijnt echter ook vakmanschap, kennis van bedrijfsstandaarden en loyaliteit aan het bedrijf. Mensen in de flexibele schil hebben andere belangen, die doorwerken in de onderlinge relaties op de bouwplaats. Dat worden primair zakelijke, in plaats van collegiale relaties. Het aantrekken van arbeid wordt een taak van de inkoper en uitvoerder in plaats van de hr- of lijnmanager. Het is dan de vraag of arbeid wordt ingekocht op kwaliteit, of op prijs. De fragmentatie in de keten neemt toe in plaats van af, met alle gevolgen van dien voor coördinatie- en communicatieproblemen, en voor faalkosten.

Een neveneffect van flexibilisering kan zijn dat kleinere organisaties zich geen HR-specialist kunnen of willen permitteren. HR is dan een neventaak voor de directeur of de administrator. Wie voelt zich verantwoordelijk voor de ontwikkeling en ontplooiing van flexkrachten? Het lijkt - zeker in crisistijd - wat naïef om erop te vertrouwen dat flexkrachten zelf hun verantwoordelijkheid zullen nemen. Dat kan op den duur leiden tot een afname van gekwalificeerde vakmensen. Dat is niet alleen een probleem voor de flexkracht zelf, maar ook voor de hoofdaannemers, die van hen afhankelijk

zijn. De bouwplaatsmanager zal vooral last hebben van flexibilisering. Op de bouwplaats neemt het aantal los-vaste partijen, onderaannemers, zzp'ers en payrollers, toe en neemt de cohesie af. De bouwplaatsmanager wordt nog meer belast met coördinatie en dagelijkse vragen van alle partijen. In een positief scenario heeft hij te maken met onderaannemers en flexwerkers die willen en kunnen. Bijvoorbeeld ondernemers zonder personeel (ozp'er) die zich bewust zijn van hun verantwoordelijkheid en een surplus aan vakmanschap meebrengen. Als hoofdaannemer en ozp'er dan ook nog een lange-termijnrelatie aangaan, dan kan het lopen als een zonnetje. Een negatief scenario kan optreden bij een krappe arbeidsmarkt. Door tekorten zijn hoofdaannemers dan ook afhankelijk van flexwerkers die komen omdat er brood op de plank moet zijn, ook al worden ze niet gehinderd door vakmanschap of betrokkenheid.

## **Afhankelijk**

Een belangrijke vraag bij flexibilisering is hoe afhankelijk bouwbedrijven zich maken als zij de verantwoordelijkheid voor goed opgeleide en gemotiveerde vakmensen overlaten aan het toeval. Mogen zij verwachten dat flexkrachten zelf zullen investeren in hun ontwikkeling? Een

deel misschien wel, maar een veel groter deel waarschijnlijk niet. De afhankelijkheid gaat verder dan vakmanschap. Hoe zorg je voor cohesie op de bouwplaats, flexwerkers die vaardig zijn in vergaande samenwerking en die tevreden klanten net zo belangrijk vinden als de eigen medewerkers. Kunnen bouwbedrijven de beloften van ketensamenwerking wel waar maken met een dikke flexibele schil? Flexibilisering lijkt op de korte termijn een zegen, maar zou op de lange termijn wel eens een

vloek kunnen worden als we niet oppassen.

**Kars van der Kamp**

Docent/onderzoeker

**Jan Straatman**

Interim-lector nieuwe cultuur in de bouwketen, Hogeschool Utrecht

**Op 4 oktober discussiëren bouwers, installateurs en zzp'ers over flexkracht in de bouw**

[www.hu-conferenties.nl](http://www.hu-conferenties.nl)