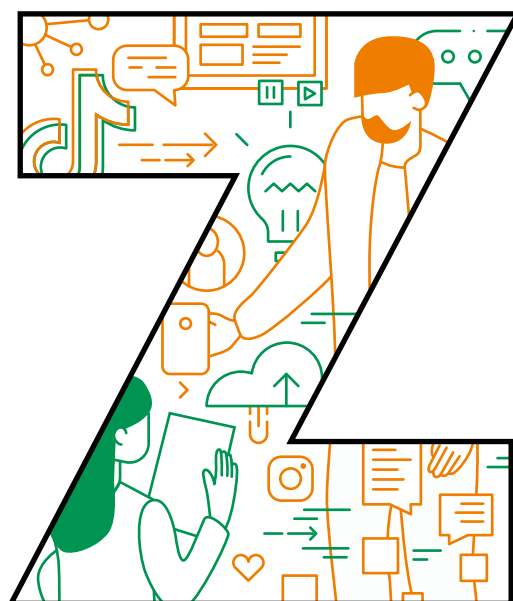


TALENTEN NETWERKEN

VOOR EEN BETERE LEEFWERELD



GENERATIE Z



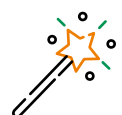
INSPIREREN



COMMUNICEREN



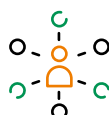
LUISTEREN



COCREËREN

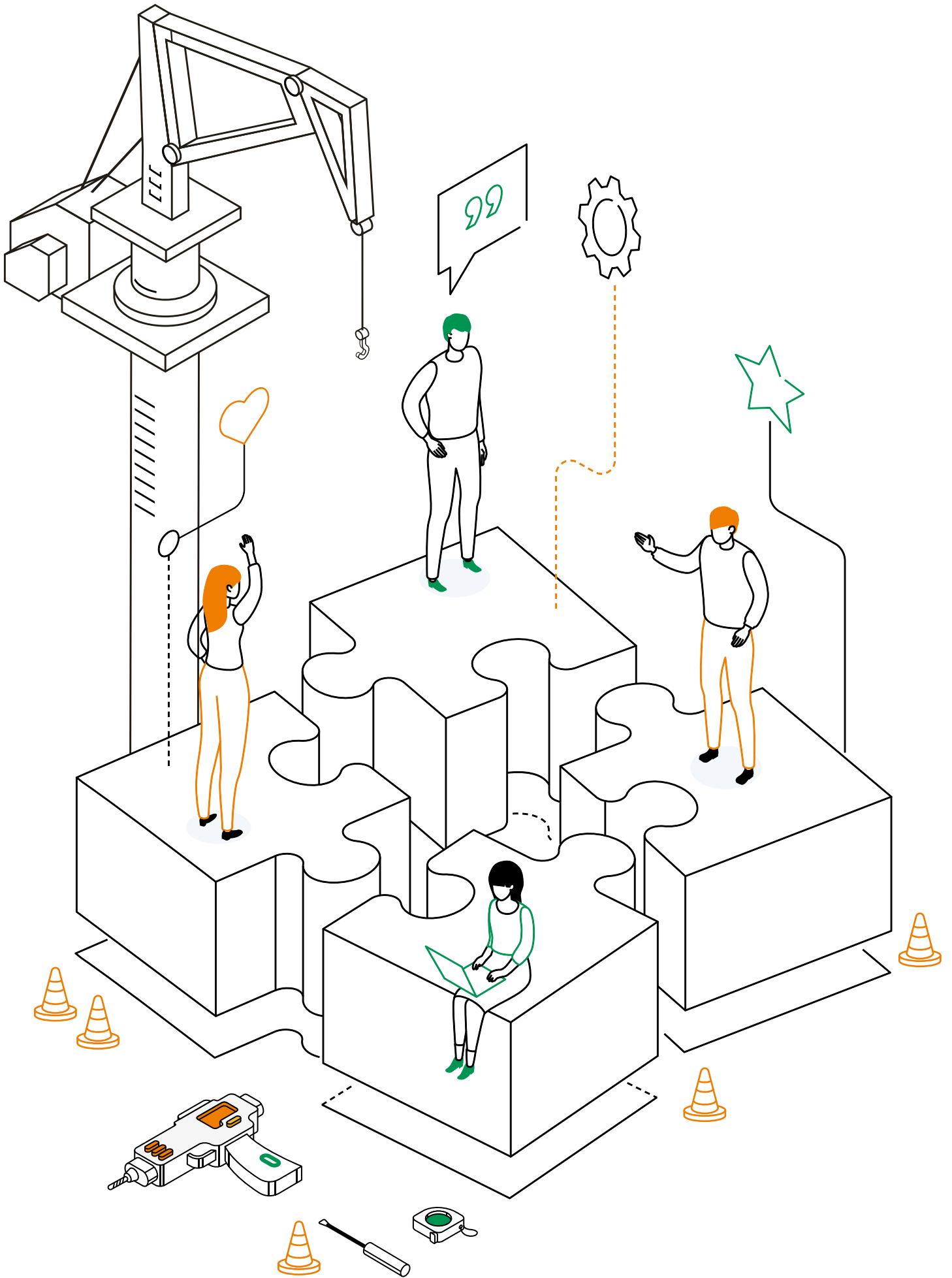


DELEN



VERBINDEN





RECENTSTE EVOLUTIES IN NETWERKEN IN DE BOUW

HOOFDSTUK 2

In dit hoofdstuk gaan wij dieper in op de vernetwerking van de bouw: eerst over het bouwbedrijf zelf als lerend netwerk, vervolgens op de toenemende netwerking tussen bedrijven en tenslotte over het groeiend belang van zogenaamde sectoroverschrijdende 'ecosystemen' van bouw- en andere bedrijven om vorderingen te kunnen maken op het vlak van belangrijke uitdagingen zoals efficiënter en tegelijk kwalitatiever bouwen, circulair bouwen, klimaatverandering en -beheersing.

2.1. BOUWBEDRIJF ALS LEREND NETWERK

Door de snel veranderende maatschappij moet ook het hr-beleid een stuk dynamischer worden. Bedrijven moeten door hun hr-beleid de werknemers wapenen om veranderend werk te kunnen blijven doen. Een bedrijf moet ervoor zorgen dat mensen zich kunnen blijven ontwikkelen. Dat betekent onder meer nadenken over zaken als flexibel verlonen, mensen van thuis uit laten werken of op een andere locatie, en over mobiliteit. Dat wordt de 'personalisering van de arbeidsrelatie' genoemd. Werknemers moeten hun manier van werken steeds meer zelf kunnen invullen.

Bedrijven moeten er onder meer voor zorgen dat mensen in de toekomst inzetbaar blijven in het kader van de toenemende digitalisering. Dus moeten bedrijven niet alleen bekijken welke skills hun mensen nu moeten beheersen maar ook kijken naar de skills die zij in de toekomst nodig zullen hebben. Op basis daarvan kunnen zij dan trajecten opzetten en opleidingen plannen.

Zo kunnen zij er bijvoorbeeld voor zorgen dat ook oudere werknemers (babyboomers) hun loopbaan kunnen voortzetten. Daarbij gaat het trouwens niet alleen om digitale vaardigheden maar ook om soft skills en competenties, zoals in een team werken, samenwerken op afstand, analytisch vermogen, creativiteit en data kunnen interpreteren. In hoofdstuk 3 zal nog blijken dat het merendeel van de tekorten bij jonge ingenieurs precies te maken heeft met soft skills. Daarnaast zal het kunnen omgaan met veranderingen steeds belangrijker worden.

Digitale HR-tools

Nieuwe digitale tools kunnen bedrijfsleiders en hun hr-medewerkers daarbij in belangrijke mate helpen. Softwarebedrijven, zoals bijvoorbeeld AFAS, bieden onder meer het digitaal medewerkersdossier als tool aan. In dit dossier wordt alle relevante informatie

Een gok wagen aan de tafels van het eigen Casino Royale tijdens het personeelsfeest (ill. Houben)



netjes opgeslagen op niveau van de medewerker, of het nu gaat over loonstroken, salaris- en roosterwijzigingen, evaluatiegesprekken, verlof- en/of ziektemeldingen en certificeringen. De medewerkers kunnen hun dossier zelf volledig inzien en zelf declaraties indienen. Maar tegelijk behouden de leidinggevenden het overzicht. Zij kunnen de declaraties van hun werknemers beoordelen en via het medewerkersdossier competenties evalueren. Tegelijk krijgen zij via die dossiers inzicht in alle ken- en stuurgetallen van de afdeling.

Digitalisering maakt ook een geavanceerd workflowmanagement mogelijk. Werken met workflows is een belangrijke voorwaarde om de processen in een organisatie goed te beheersen. Automatische signalen herinneren aan mijlpalen, zoals het aflopen van een contract, zodat dit indien nodig tijdig kan worden verlengd. De bedrijven kunnen beschikken over verschillende standaard workflowmodellen maar kunnen ook eigen workflows samenstellen.

Als de gegevens van medewerkers, looncomponenten en maandelijkse mutaties (zoals uren en overwerk) goed zijn vastgelegd, is verlonen niet meer dan één druk op de knop. Feitelijk vindt de salariscontrole plaats in het primaire proces: het vastleggen van personeelsgegevens. De output (de verloning bij het sociaal secretariaat) is dan altijd juist. Al wat digitaal wordt ingevoerd (verlofaanvragen, verhuizingen en onkostennota's) zet automatisch workflows in gang die tot de juiste vergoedingen leiden. Dankzij een pocket app kunnen medewerkers zelfs snel en makkelijk een deel van hun administratie vanop hun mobiele telefoon bijhouden en beheren.

Competentiemanagement maakt het mogelijk alle communicatie en afspraken met medewerkers digitaal te borgen. Persoonlijke ontwikkelingsplannen, teamontwikkelingsplannen, functioneringsgesprekken en bijbehorende liggen allemaal vast in het dossier. Het bedrijf krijgt een duidelijk inzicht in de vereiste functiecompetenties en in het bestaande niveau. Zo kan een bedrijf aan een representatief overzicht van zijn personeelsbestand werken én aan de ontwikkelingen die daarbij horen.

Een online portaal als verlengstuk van de bedrijfswebsite waarop vacatures vermeld staan waarop kandidaten kunnen reageren, ontlast het bedrijf van al de administratieve lasten van de sollicitatieprocedure. Met één druk op de knop geeft het bedrijf aan wat er met welke sollicitatie moet gebeuren. De vervolgstappen, zoals een uitnodiging of een afwijzing, worden persoonlijk maar wel via het portaal uitgevoerd.

Uit een enquête van de VCB van 2019 bij de Vlaamse bouwbedrijven is gebleken dat 47% van de respondenten inzetten op een digitale opvolging van het personeel: weliswaar slechts bij 19% van de kleinste



BIJ DE DIGITALISERINGS- INSPANNINGEN VAN DE VLAAMSE BOUWBEDRIJVEN KWAM DE OPVOLGING VAN PERSONEEL TOEN DUIDELIJK OP EEN BELANGRIJKE TWEDE PLAATS

bouwbedrijven tot 5 werknemers maar toch al bij 53% van de bedrijven tussen 5 en 20 werknemers en bij 72% van de grotere bouwbedrijven. Bij de digitaliseringsinspanningen van de Vlaamse bouwbedrijven kwam de opvolging van personeel toen duidelijk op een belangrijke tweede plaats, na de digitale kostprijsberekening en de digitale opvolging van omzet en cash flow per bouwplaats. Een tweede enquête in augustus 2020 heeft uitgewezen dat bouwbedrijven vooral geïnteresseerd zijn in een digitaal systeem om al de competenties, certificaten en ontwikkelingsplannen van de medewerkers te borgen en iets minder in de digitalisering van de sollicitatieprocedure.

Belang van employee experience

Door de krapte op de arbeidsmarkt moeten bedrijven en organisaties er sterker op inzetten een aantrekkelijke werkgever te blijven. Talent management en de 'employee experience' worden even belangrijk als de 'customer experience'. Beide ervaringen zijn trouwens nauw met elkaar verbonden. Tevreden medewerkers bieden de beste garantie op tevreden klanten. Het komt er dan niet alleen op aan talenten aan te trekken maar die ook te behouden en te laten groeien binnen een organisatie. Vandaar dat Cevora als opleidingsfonds van het paritair comité 200 waartoe ook de bouwbedienden behoren, medio 2020 een whitepaper over de 'employee experience' als recept voor betrokken medewerkers heeft uitgebracht. De employee experience wordt gevormd vanaf het allereerste contact als sollicitant tot het moment dat de medewerker de organisatie verlaat.

Een bedrijf heeft er belang bij dat de werknemer op elk van de sleutelmomenten binnen de employee journey positieve ervaringen opdoet die persoonlijk en authentiek zijn. Tabel 3 geeft aan om welke momenten het kan gaan. Een positieve employee experience maakt de medewerkers gelukkiger, geeft hun betrokkenheid een flinke boost, verhoogt hun productiviteit, reduceert het ziekteverzuim en maakt bovendien van de betrokken medewerker een ambassadeur van het bedrijf.

Cevora stelt voor dat bedrijven bij elk sleutelmoment noteren hoe belangrijk de medewerkers die vinden, en hoe de huidige hr-acties op die momenten worden beleefd. Indien dit niet kan voor elke medewerker afzonderlijk, raadt Cevora aan uit te gaan van groepen van werknemers met gemeenschappelijke kenmerken op basis van hun rollen binnen de organisatie en hun gezinssituatie, geslacht of leeftijd (zogenaamde 'persona's'). Ook de verschillen

TABEL 3

Sleutelmomenten in een employee experience

Bron: Cevora

Sleutelmomenten in een loopbaan

WERVING	INLOOPTRAJECT	CARRIÈRE	VERTREK
zoekproces sollicitatiegesprek sollicitatietest selectie aanwerving	indiensttreding eerste ontmoeting integratie in team communicatie	eerste tegenslag teambuilding training evaluatie en feedback beloning/remuneratie promotie maken interne of externe mobiliteit herstructurering/fusie aandacht voor welzijn	uitdiensttreding mentorschap
----->			
huwelijk	geboorte van kinderen	overlijden familielid	ziekte

Persoonlijke sleutelmomenten



In bouwteam aan een logistiek complex werken (ill. Stadsbader)

tussen de generaties die in het eerste hoofdstuk werden vermeld, kunnen hierbij behulpzaam zijn.

Het bedrijf moet vooral speuren naar de sleutelmomenten met een kloof tussen belang en tevredenheid. Het moet vooral aandacht schenken aan de momenten die als belangrijk worden beschouwd maar waarvoor de tevredenheid eerder laag is en dan nadenken over de concrete hr-acties om de employee experience te verbeteren. De uitwerking van een employee journey is wel geen eenrichtingsverkeer. Het is dus belangrijk dat het bedrijf zijn hr-acties geregeld evalueert (bijvoorbeeld halfjaarlijks) en waar nodig bijstuurt of finetuned. Daarnaast geeft Cevora de raad gepast te reageren bij persoonlijke sleutelmomenten die een impact hebben op het werk. Cevora biedt op dit vlak ook concrete tools en opleidings-trajecten aan: enerzijds een opleiding rond 'onboarding' met het oog op de geslaagde integratie van nieuwe werknemers en anderzijds een 'coach de coach'-opleiding voor bedrijfsinterne coaches.

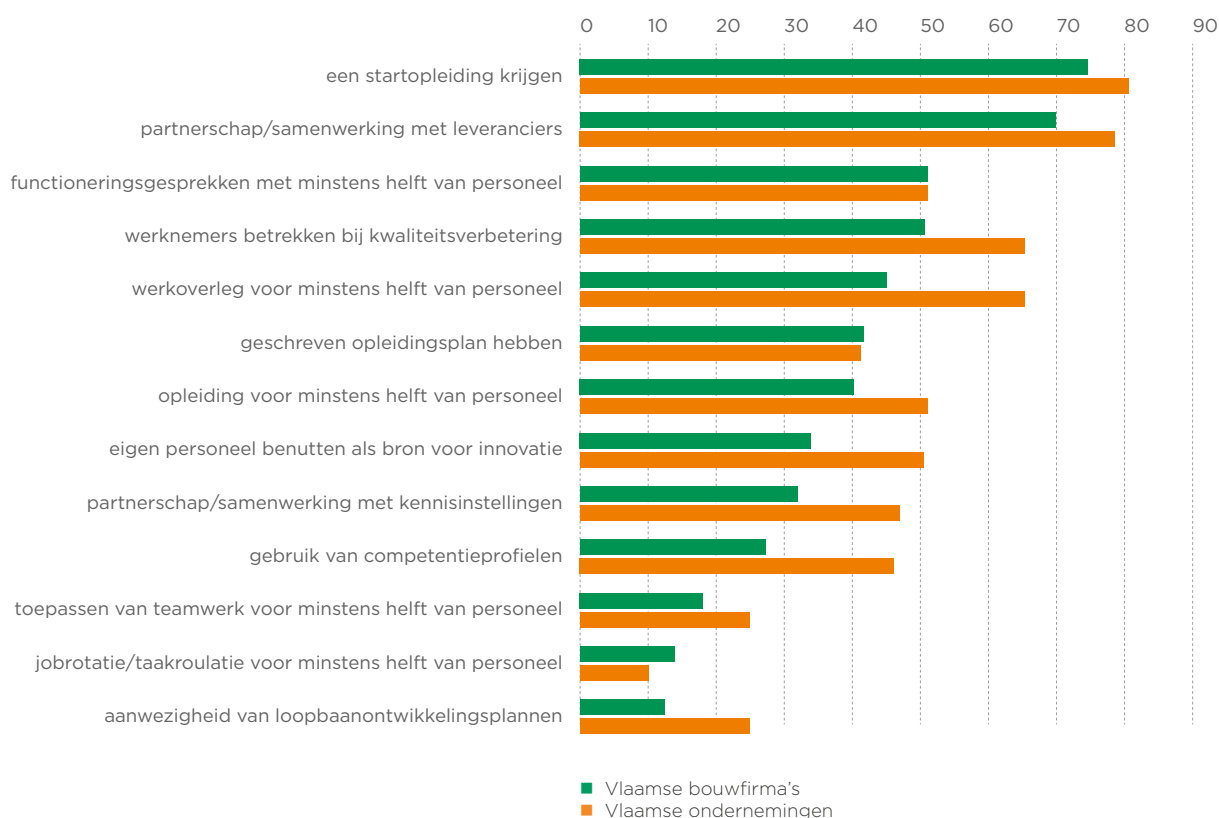
Hoe bouwbedrijven concreet omgaan met die employee experience blijkt onder meer uit de enquêtes van de Stichting Innovatie & Arbeid over de zogenaamde ICO (Indicator Competentiegerichte Ondernemingen en organisaties). Deze enquête wordt driejaarlijks telefonisch afgenomen bij een representatieve steekproef van ondernemingen en organisaties uit Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel. De respondenten zijn personeelsverantwoordelijken of zaakvoerders. De ICO wordt uitgedrukt als het percentage van ondernemingen dat op de meerderheid van een 15-tal items goed scoort.

Uit de laatste enquête van 2018 is gebleken dat in het algemeen 55,1% van de ondernemingen en organisaties in Vlaanderen met 10 of meer werknemers aan de criteria voor competentiegerichtheid voldeden. Dat is behoorlijk meer dan de 40,3% die hier in 2014 aan voldeden. Maar tegelijk kwamen sterke verschillen tot uiting in functie van de grootte en van de sector. Gemiddeld

GRAFIEK 10

Toepassing van elementen van competentiebeleid (in % van respondenten)

Bron: Stichting Innovatie & Arbeid



scoorden 72,5% van de bedrijven van 50 tot 199 werknemers goed tegenover amper 49,1% van de bedrijven tussen 10 en 49 werknemers. Terwijl in de quartaire sector 78,3% van de bedrijven en organisaties goed scoorden op meer dan de helft van de items, was dit in de industrie maar voor 46,7% van de bedrijven het geval en in de bouw slechts in 28% van de bedrijven. Op deze enquête hebben in totaal 1.651 bedrijven gereageerd waarvan 262 uit de bouw.

Prioriteiten in het competentiebeleid

De Stichting Innovatie & Arbeid heeft de cijfers uit de bouw apart geanalyseerd. Daaruit blijkt niet alleen op welke punten de bouwbedrijven concreet beter of slechter presteren dan het gemiddelde Vlaamse bedrijf. Uit de vergelijking van de algemene met de bouwcijfers komen ook duidelijk de prioriteiten van de bouwbedrijven op het vlak van hr naar voor. Bouwbedrijven blijken zoals de andere bedrijven prioritair aandacht te schenken aan een goede startopleiding. Dat is alvast positief in het licht van het cruciale belang van een goed georganiseerde 'onboarding' in de 'employee experience'.



Tevreden werknemers
zorgen voor tevreden
klanten (ill. groep
Huyzentruyt)

BOUWBEDRIJVEN BLIJKEN ZOALS DE ANDERE BEDRIJVEN PRIORITAIR AANDACHT TE SCHENKEN AAN EEN GOEDE STARTOPLEIDING.

De in 2016 door Constructiv gelanceerde BouwlingroeiBaan (BIB) heeft hier zeker toe bijgedragen. De BIB richt zich tot arbeiders jonger dan 27 met minder dan 12 maanden ervaring in de sector. Om hun inschakeling vlot te laten verlopen moeten de bouwbedrijven een mentor aanduiden die verantwoordelijk is voor het onthaal, de begeleiding en de opleiding van de jonge arbeider gedurende de volledige omkaderingsperiode. Constructiv belooft de bedrijven daarvoor met een premie van 1.000 euro per BIB. In 2019 zijn in Vlaanderen 971 BIB's van start gegaan.

Een tweede prioritaire bekommernis van de Vlaamse bedrijven betreft het aangaan van een strategisch partnerschap of samenwerkingsverband met leveranciers en/of andere bedrijven. Van de Vlaamse bedrijven gaan gemiddeld 78% zo'n samenwerking aan en van de Vlaamse bouwbedrijven 69%. In het licht van de toenemende complexiteit van de vereiste oplossingen in gebouwen schuilt wel het gevaar dat bouwbedrijven te sterk afhankelijk worden van een welbepaalde producent en daardoor geen productonafhankelijke oplossing op maat kunnen bieden.

Gemiddeld voert ongeveer de helft van de bouwbedrijven functioneringsgesprekken met minstens de helft van het personeel. Deze gesprekken komen bij de bouwbedrijven als derde prioriteit naar voor, op hetzelfde niveau als de betrokkenheid van werknemers bij kwaliteitsverbetering. Maar terwijl de bouwbedrijven op het vlak van functioneringsgesprekken dezelfde score behalen als de Vlaamse bedrijven, presteren de meeste Vlaamse bedrijven

beter op het vlak van betrokkenheid bij kwaliteitsverbetering.

Gemiddeld stelt een even groot aandeel van de Vlaamse bouwbedrijven (42%) opleidingsplannen op als de andere Vlaamse bedrijven. Maar een kleiner aandeel onder hen (40,8% in de bouw tegenover 51,6% gemiddeld voor de Vlaamse bedrijven) slaagt er uiteindelijk in minstens de helft van het personeel een opleiding te laten volgen. De opleidingscijfers van Constructiv bevestigen deze tendens. Zelfs grotere bouwbedrijven slagen er niet in meer dan de helft van de bouwarbeiders aan opleidingen te laten deelnemen.

Samenwerking met kennisinstellingen komt bij de Vlaamse bedrijven maar op de zevende plaats en bij de bouwbedrijven amper op de negende plaats. Op dit vlak is er zeker in de bouw nog duidelijk ruimte voor beterschap. Slechts 28,3% van de bouwbedrijven baseert zich voor hun HR-beleid op competentieprofielen tegenover 51,6% voor de gemiddelde Vlaamse bedrijven. Voor de bouw komt dit gebruik pas op de tiende plaats. De competentieprofielen die de opleidingsfondsen Constructiv en Cevora tot nu toe hebben uitgeschreven, zijn in het algemeen vooral nuttig voor de opleidingscurricula van onderwijs en VDAB. Tegen die achtergrond zijn zij destijds ook ontstaan. Op bedrijfsniveau lijken zij tot nu toe minder bruikbaar.

Hoe omgaan met sleutelementen?

Ook uit de 364 ingevulde vragenlijsten van de deelnemers tijdens de eerste twee jaren van het project BouwRadar (mei 2016-juni 2018) kunnen we afleiden hoe sommige bedrijven met de sleutelementen in de 'employee experience' omgaan. Zoals we in het vorige visierapport hebben vastgesteld op het vlak van digitalisering, gaat dit niet om 'mainstream' bouwbedrijven maar juist om bouwbedrijven die (voelen dat zij) tekortschieten. De resultaten geven wel aan welke inspanningen de betrokken bedrijven op het vlak van HR nog moeten leveren.

Wat de aanwerving betreft, valt op dat ruim 45% van de betrokken bedrijven hun vacatures invullen via het netwerk van bestaande werknemers. Maar 4% van de vacatures wordt ingevuld via jobbeurzen en 17% via contacten met scholen. Vacatures worden bijna niet gedeeld via sociale media alhoewel de jongeren precies op deze media actief zijn. Als bouwbedrijven onafhankelijker willen worden van het aanbod van uitzendbureaus, zullen zij zelf actiever de arbeidsmarkt moeten exploreren.

ALS BOUWBEDRIJVEN ONAFHANKELIJKER WILLEN WORDEN VAN HET AANBOD VAN UITZENDBUREAUS, ZULLEN ZIJ WEL ZELF ACTIEVER DE ARBEIDSMARKT MOETEN EXPLOREREN.

Driekwart van de bouwbedrijven werven aan op buikgevoel. Slechts een kwart pakt de selectie op een gestructureerde manier aan.

Wat het inlooptraject aangaat, verklaarde ruim de helft van de aannemers dat de nieuwe medewerkers onmiddellijk naar de bouwplaats worden gestuurd. Ongeveer een vijfde laat het onthaal dan over aan de verantwoordelijke van het team, die dit op zijn eigen manier kan doen. Ruim 28% van de aannemers neemt een halve dag tijd om uitleg te geven.

Scheiding tussen werk en privé wordt op de familiedag opzijgeschoven (ill. BAM, foto Sarah Stiers)

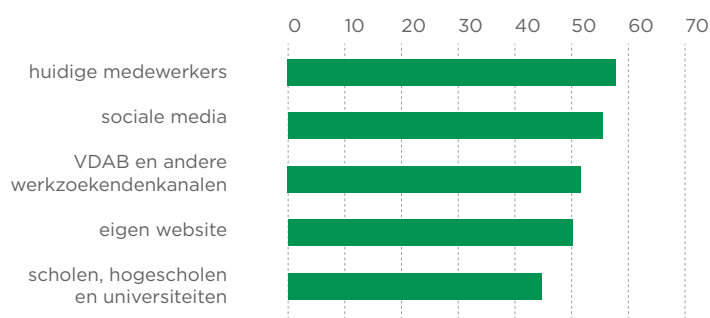




Intensiefst gebruikte rekruteringskanalen door bouwbedrijven

(in procent van aantal respondenten)

Bron: VCB-enquête



Ongeveer de helft van de bedrijven die aan BouwRadar deelnamen, evalueert zijn medewerkers enkel in geval van problemen. Een klein derde evalueert jaarlijks zonder voorbereiding aan de hand van een losse babbel. Bijna 15% organiseert jaarlijks een evaluatie zonder schriftelijk en ondertekend verslag. Net geen 10% bereidt een jaarlijkse evaluatie voor en laat een schriftelijk verslag door de medewerker ondertekenen.

Met betrekking tot het einde van de carrière van de medewerkers verklaarde 20% nog niet nagedacht te hebben hoe ze met 45-plussers zullen omgaan. Bijna 30% is zich wel bewust dat het belangrijk is om hier aandacht aan te besteden maar heeft nog geen plan. Daarnaast blijft 20% van de deelnemers investeren in de opleiding van 45-plussers en laat hen ook jonge mensen coachen. Als iemand wegvalt, weet ruim driekwart van de aannemers welke kennis en vaardigheden moeten worden vervangen.

Tenslotte heeft de VCB de bouwbedrijven in augustus 2020 zelf bevestigd over hun rol als lerend netwerk. Een 60-tal zowel kleine als grotere bouwbedrijven hebben deze enquête ingevuld. Wat betreft de aanwerving van nieuwe medewerkers viel op dat 30% van de respondenten wel over een document beschikte dat de momenteel vereiste competenties oplijst, maar amper 11% een duidelijk zicht had op de nodige competenties voor de komende vijf jaar.

Daarmee wordt bevestigd wat uit de BouwRadar-bevraging al tot uiting kwam, met name dat bouwbedrijven hun toekomstige behoeften niet zo goed kunnen inschatten.

Uit deze antwoorden blijkt dat bouwbedrijven wel degelijk al intensief gebruik maken van digitale kanalen om kandidaten te rekruteren, iets meer dan de helft via sociale media en ongeveer de helft via de eigen website, in tegenstelling tot wat de BouwRadar-bevraging aangaf. Maar tegelijk blijft het informele netwerk van de eigen medewerkers nog het voornaamste rekruteringskanaal en het netwerk van scholen, hogescholen en universiteiten het minst gebruikte.

Extern advies of eigen initiatief

Voor de rekrutering van nieuwe medewerkers doen bouwbedrijven een beroep op externe partners (uitzend- en selectiekantoren) en nemen zij tegelijk eigen initiatieven. Tijdsgebrek is de voornaamste reden voor bouwbedrijven om niet zelf de arbeidsmarkt te prospecteren maar ook ontgoocheling over bijvoorbeeld duale leerlingen die daarna elders werk zochten. Deze bedrijven zien ook weinig alternatieven. Het aanbod is te beperkt. Er is te weinig uitstroom uit de scholen.

Andere bouwbedrijven nemen wel het heft in eigen handen en bieden bijvoorbeeld stages aan. Externe partners hebben volgens hen te weinig zicht op wat het bedrijf precies nodig heeft. De kostprijs voor externe rekrutering is verhoudingsgewijs te hoog, de succesfactor te klein en de meerwaarde van de dienstverlening navenant gering. Die bedrijven willen een langer persoonlijk contact met mogelijke kandidaten om er zo zeker van te zijn dat zij optimaal bij het bedrijf en de functie passen. Dit vergt veel eigen investeringen maar de kost van extern advies loopt ook al snel op tot 7.000 euro.

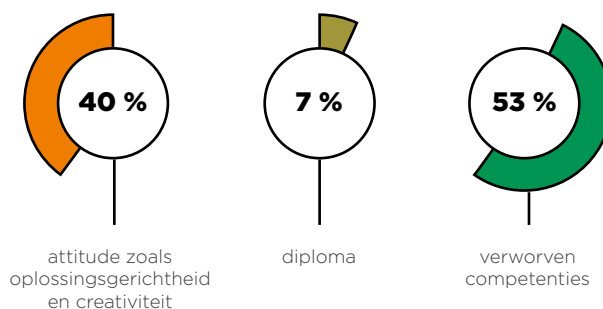
Voor de aanwerving valt op dat het diploma bijzonder weinig gewicht in de schaal legt. Maar liefst 53% van de bedrijven laten zich vooral leiden door de eerder verworven competenties terwijl de overige 40% vooral aandacht schenken aan attitudes zoals oplossingsgerichtheid en creatieve ingesteldheid.



Zwaarst doorwegende elementen voor selectie van kandidaten

(in procent van aantal respondenten)

Bron: VCB-enquête



“DENK INNOVATIEF IN PLAATS VAN CONSERVATIEF IS EEN VAN DE CRITERIA WAAROP DE MEDEWERKERS BEOORDEELD WORDEN.”

Het inlooptraject voor pas aangeworven arbeiders bedraagt gemiddeld 10 weken en dat voor pas aangeworven bedienden gemiddeld 13 weken. De begeleiding van dit traject verloopt bij 43% van de respondenten vanuit het team waarvan zij deel uitmaken en met name door de ploegbaas of projectleider. De BouwRadar-bevraging wees ook al in die richting. Eenmaal aangeworven krijgen de medewerkers in bijna drie kwart van de bedrijven continu feedback. Bij slechts een kwart van de respondenten ging het bedrijf over tot jaarlijkse functioneringsgesprekken. Die liggen trouwens steeds meer onder vuur bij hr-deskundigen wegens te formeel en te traag. Onmiddellijke feedback sluit trouwens sterker aan bij het soort van terugkoppeling dat jongeren nu het meest appreciëren.

Ongeveer 40% van de respondenten gaf aan medewerkers systematisch rond nieuwe ideeën te bevragen. Dat gebeurt in heel

wat bouwbedrijven blijkbaar op informele wijze. Maar een aantal bouwbedrijven signaleerden dat zij deze bevraging op een meer structurele manier aanpakten: via regelmatige meetings en teamvergaderingen en wekelijkse overlegmomenten, via kleinere werkgroepen, toolboxmeetings of meermaals per jaar samenkomende stuurgroepen, via bevragingen en enquêtes en zelfs via een bedrijfsinterne communicatie-app (HiTribe) en een innovatiewedstrijd.

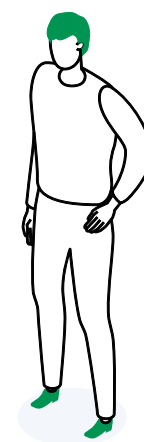
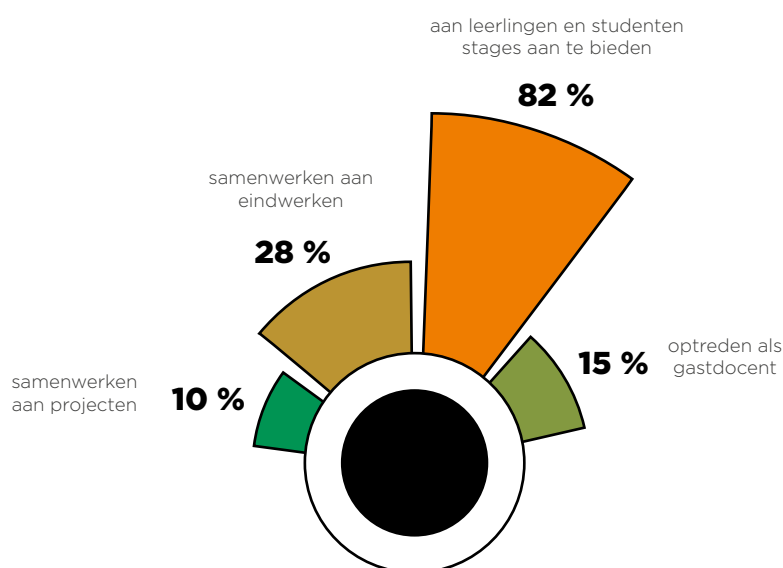
Een kleine meerderheid van de respondenten gaf aan medewerkers de tijd om los van de productie nieuwe ideeën uit te werken. Een bedrijf stelde uitdrukkelijk: “Denk innovatief in plaats van conservatief is een van de criteria waarop de medewerkers beoordeeld worden”. Om de knowhow van oudere werknemers niet te laten verloren gaan, zijn er grosso modo twee opties. De meest populaire is dat zij jongere werknemers

GRAFIEK 13

Best verkozen samenwerking met scholen, hogescholen en universiteiten

(in procent van aantal respondenten)

Bron: VCB-enquête



begeleiden en een tweede minder gebruikelijke is dat zij worden ingeschakeld bij bedrijfsinterne opleidingen.

De meeste respondenten werkten met resultaatgerichte maar grotendeels zelfsturende teams. Om de betrokkenheid van de medewerkers te bevorderen mikken nogal wat bouwbedrijven op sociale evenementen zoals een personeelsfeest, een carting, een kwartaalvergadering met barbecue, een after work activiteit en samen tafelen voor de bouwvakantie. Maar ook teambuilding en jobrotatie worden ingezet om de betrokkenheid te stimuleren.

Op de vraag met wie de respondent de laatste vijf jaar kennis heeft gedeeld, antwoordde de helft dat zij met aannemers-vakgenoten kennis deelden, circa 40% met producenten, 35% met aannemers van een andere branche, 32% met universiteiten

en hogescholen en 22% met de collectieve onderzoekscentra WTCB en OCW. Op de vraag op welke manier het bedrijf met scholen, hogescholen en universiteiten samenwerkte, ging de voorkeur zeer uitdrukkelijk naar het aanbieden van stages en naar samenwerking rond eindwerken. Optreden als gastdocent en meewerken aan projecten gebeurde veel minder vaak.

2.2. NETWERKING TUSSEN BOUWBEDRIJVEN

Zoals Saskia Van Uffelen in haar publicatie *Iedereen baas* duidelijk maakte, kan innovatie maar tot stand komen dankzij een intensieve kruisbestuiving binnen het eigen bedrijf, liefst op basis van een digitaal informatieplatform. In meer en meer (grotere) bouwbedrijven wordt deze innovatiebeweging gestimuleerd vanuit een eigen innovatiecel. Change- of innovatiemanager of -coördinator is in de bouw een belangrijk nieuw beroep. Maar tegelijk gaan meer en meer bouwbedrijven allianties aan met innovatieve start-ups.

Tabel 4 bevat een overzicht van dergelijke start-ups. De uitgangspunten van die start-ups zijn zeer divers. Het gaat om nieuwe bouwsystemen (sanitaire units), nieuwe IT-platformen, nieuwe materialen en nieuwe productiemethoden (zoals 3D-printen). Deze start-ups sluiten goed aan bij de 'goesting'

van nogal wat jongeren om hun eigen eigenzinnige weg te gaan, maar dan wel met de back-up van een groter bedrijf. Een van die start-ups is KWANTZ dat een alliantie is aangegaan met de Willy Naessens Group. **(getuigenis op p. 63)**

De groep BESIX is in 2018 zelfs met een start-ups accelerator gestart die tegelijk inzet op bouw en vastgoed. De groep was van plan elk jaar een tiental volgroeide start-ups te selecteren. Die zullen dan elk een op maat gemaakt programma krijgen om hun groei te versnellen en tegelijk gebruik mogen maken van de contacten van BESIX (klanten en partners). Deze accelerator is trouwens gegroeid vanuit het Unleash-platform van de groep waarop al de medewerkers de gelegenheid krijgen om hun ideeën te posten. **(getuigenis op p. 62)**

TABEL 4

Start-ups in de bouw

Bron: VCB

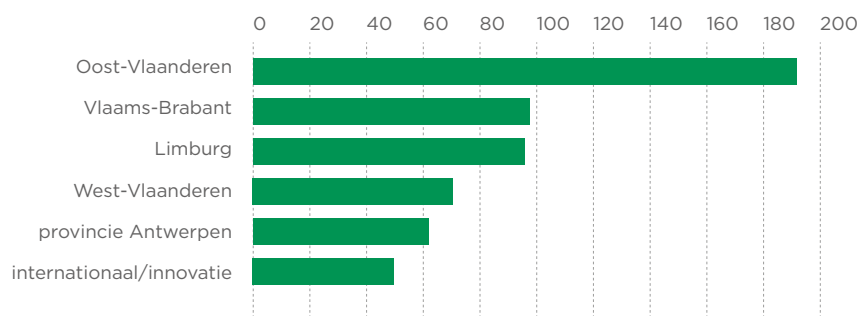
BEDRIJFSNAAM	OMSCHRIJVING VAN HET PRODUCT	ONDERSTEUND/ GEÏNITIEERD DOOR
Bao living	SAM (slimme aanpasbare Module)	Van Roey
Iftech	geothermie	Van Roey
Building IQ	systeemintegrator gebouwautomatisering	EEG
Drainphalt	waterbufferende asfalt	Willemen
Lito	box met combinatie hernieuwbare energie, ventilatie, internet en regenwaterfiltering	Vanhout
Façadeclick	gevelopbouw met kliksysteem	Nelissen
Kay	geïntegreerde klimaatplafonds	Jansen Building Company
Blueblocks	blokken uit voor 100% gerecycleerde materialen	Carmans
Smartyard	digitaal platform voor huur en verhuur van zware bouwmachines	Aertssen Group
Kwantz	nieuw type van beton met verbeterde eigenschappen	Willy Naessens

GRAFIEK 14



Deelnemers aan BRICS-sessies 2016-2019

Bron: VCB



Koppen bij elkaar

Maar buiten deze initiatieven die van private bedrijven afzonderlijk uitgaan, merken we de laatste jaren ook een toenemende bereidheid bij bouwbedrijven om onderling rond problemen de koppen bij elkaar te steken. Exemplarisch in dit verband is het BRICS-programma dat van 2016 tot 2019 in de verschillende lokale bouwconfederaties in Vlaanderen liep. Het ging ten gronde om een programma waarbij aannemers bij hun groeiproces vooral van elkaar konden leren. Elke BRICS-groep bestond uit maximaal 20 zaakvoerders van bouw-kmo's. Elke groep volgde een leertraject op maat. De deelnemers konden in belangrijke mate zelf de thema's van hun maandelijkse bijeenkomsten kiezen. Ervaren peters begeleidden de groep en leidden de gesprekken in goede banen samen met de input van externe specialisten.

Tijdens die vier jaar hebben in totaal 553 deelnemers aan dit programma deelgenomen, gespreid over meer dan 200 sessies. Grafiek 14 geeft de provinciale spreiding van de deelnemers weer. Zowel de aanwezigheidsratio als de deelnemerstevredenheid lag zeer hoog: op 86%. Het programma bewees dat zaakvoerders nog weinig schroom ondervinden om openlijk met elkaar te spreken over de problemen waarmee zij worden geconfronteerd, en in onderlinge dialoog gezamenlijk naar oplossingen te zoeken.

HET PROGRAMMA BEWEEES
DAT ZAAKVOERDERS
NOG WEINIG SCHROOM
ONDERVINDEN OM OPENLIJK
MET ELKAAR TE SPREKEN
OVER DE PROBLEMEN
WAARMEE ZIJ WORDEN
GECONFRONTEERD, EN
IN ONDERLINGE DIALOOG
GEZAMENLIJK NAAR
OPLOSSINGEN TE ZOEKEN.

Digitale tools om efficiënter met de klanten te onderhandelen (ill. Eribo)



Een inhoudelijke analyse van de aangeboden sessies toont duidelijk aan dat het hr-beleid als voornaamste thema aan bod kwam. Ongeveer een derde van de behandelde onderwerpen had betrekking op het voeren hr-beleid. De twee belangrijkste aandachtspunten daarbij waren het rekruteren, motiveren en behouden van medewerkers en het tegengaan van ziekteverzuim en burn-out in combinatie met het aanbod van werkbaar werk, de realisatie van een work/life-balance en de creatie van een positieve werksfeer (energy@work). Die onderwerpen kwamen aan bod in een 20-tal sessies.

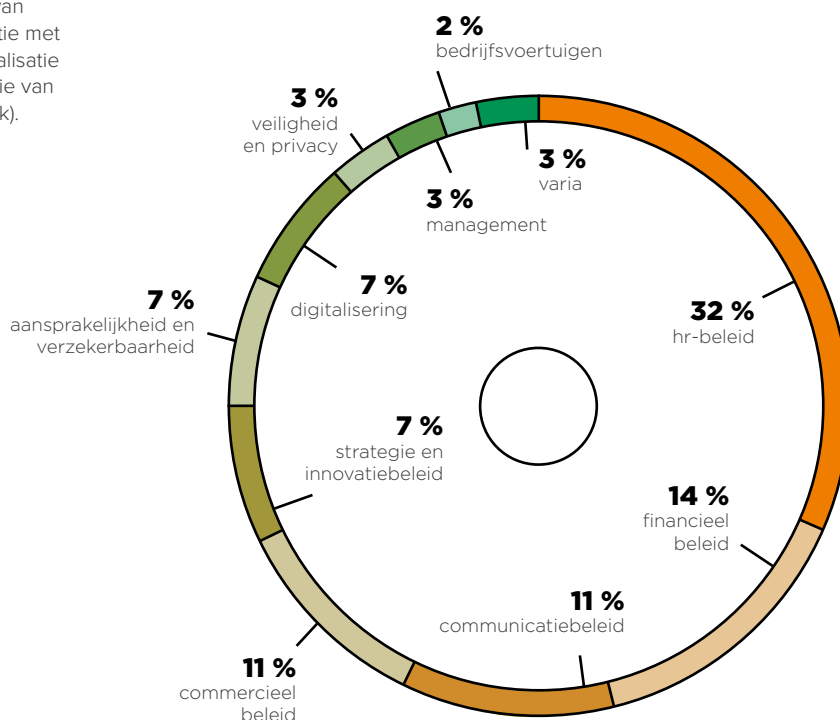
Retentie en motivatie houden nauw verband met de manier van leiding geven en van mensen coachen. Een 6-tal sessies gingen dan ook in op de thema's leiderschap, kunnen delegeren en coaching. Een 5-tal sessies gingen dieper in op werken met uitzendarbeid en een 8-tal op sociale inspectie en sociale dumping. Lean bouwen kwam op 3 sessies aan bod.

Een tweede belangrijk luik had betrekking op het financieel beleid met onderwerpen zoals de opmaak van een businessplan,

GRAFIEK 15

Thema's voor BRICS-sessies 2016-2019

Bron: VCB



Met precisie met de lijnlaser nagaan of de fundering op de juiste hoogte ligt (Ill. Habenu-van de Kreeke)

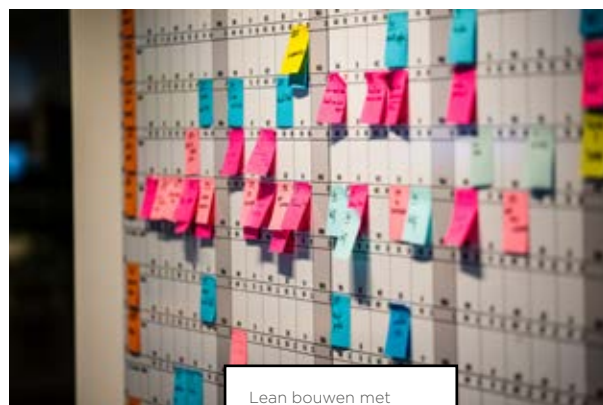


balans lezen, debiteurenbeheer, kostprijsberekening en voor- en nacalculatie met als hoofdobjectief de winstcijfers te verhogen en tegelijk de risico's te verminderen. Een sessie kreeg uitdrukkelijk als titel 'De sleutel naar meer winst en minder risico voor uw kmo'. Op een 6-tal sessies kwamen de diverse steun- en subsidiemogelijkheden voor bouwbedrijven ter sprake.

Een 7-tal sessies hadden tot doel de aanwezige bouwtechnici aan een 'commercieel infuus' te leggen, zoals de titel van de sessie aangaf. Andere onderwerpen die tot het commercieel beleid behoren, betroffen het voeren van marktanalyses maar vooral de opmaak van aantrekkelijke offertes, de contractonderhandeling en de (klantvriendelijke) klachtenbehandeling. De sessie met de welluidende titel 'van waardecreatie naar prijsnegotiatie' vatte goed het doel van dit thema samen.



Drie oud-leerlingen van het Spectrumcollege te Beringen startten na hun opleiding een bouwbedrijf (ill. Constructiv)



Lean bouwen met dagelijkse verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen de bouwpartijen (ill. Vanhout, foto Fredography)

Een 20-tal sessies behandelden het te voeren communicatiebeleid. Daarbij werd onder meer aandacht besteed aan het succesvol pitchen. Maar de klemtoon lag opvallend op de omgang met sociale media met een 10-tal sessies in totaal. Dit onderwerp sluit aan bij het thema digitalisering, zoals ook het gebruik van e-recruitment dat we onder de hoed van het hr-beleid hebben geschoven. Bovendien heeft de VCB in het kader van BRICS buiten de sessies in de lokale bouwconfederaties centraal een aantal innoverende sessies geprogrammeerd die uitdrukkelijk ingingen op nieuwe digitale technieken zoals 3D-printen, BIM en 3D-laserscannen en werken met drones. Deze sessies compenseerden de beperktere lokale aandacht voor digitale tools. Innovatief ondernemen en change management kwamen in de lokale sessies ook minder vaak aan bod. Een meer traditioneel thema dat de aannemers blijft beroeren, is hun

aansprakelijkheid en hoe zij zich hiertegen kunnen verzekeren, temeer daar de verzekering van de 10-jarige aansprakelijkheid sedert 2010 verplicht werd.

De komende vier jaar zal het BRICS-programma worden opgevolgd door het Netwerk voor InnovatieVersnelling in de Bouw (NIVB). Het nieuwe programma bestaat enerzijds uit lerende netwerken rond vernieuwingen op het vlak van ondernemerschap, wat grosso modo neerkomt op een voortzetting van het BRICS-programma van de voorbije jaren met in totaal 14 groepen gespreid over de verschillende lokale bouwconfederaties.

Events en netwerken voor innovatievolgers

Anderzijds bestaat het NIVB ook uit initiatieven voor innovatievolgers. Die netwerking zal dan niet beperkt blijven tot de bouwbedrijven maar ook uitdrukkelijk de architecten, de advies- en ingenieursbureaus en de elektrische installateurs omvatten met als partners NAV, ORI, Techlink, de verlichtingscluster Groen Licht Vlaanderen, het opleidingsfonds VOLTA en het WTCB. In dit kader zijn jaarlijks 35 kleine en 5 grote sensibiliseringsevents gepland terwijl tegelijk 14 korte en 5 lange lerende netwerken zullen worden opgezet.

Doorheen de komende vier jaar zal de focus sowieso liggen op digitalisering en op bouw 4.0. Voor de sensibiliseringsevents werd voor het eerste jaar gedacht aan thema's zoals duurzaamheid (specifiek rond de sustatool), BIM voor kmo's, cybersecurity, warmtenetten en duurzame renovatie. Die acties blijven noodzakelijk omdat, zoals uit een enquête van 2019 nog is gebleken, vooral kleinere bedrijven nog helemaal niet mee zijn, onder meer op het vlak van BIM. Voor de lerende netwerken werden bij de indiening van het project digitalisering, geothermie, BIM voor technische installaties, smart infrastructure en monitoring en lean bouwen als mogelijke onderwerpen opgegeven.

De sensibiliseringsacties hebben tot doel bij de bedrijven preciezer naar hun interesse voor innovaties voor de lerende netwerken te peilen. Daarop worden als sprekers 'voorlopers' uitgenodigd die zullen fungeren als innovatie-ambassadeurs. De indieners van het NIVB beseffen dat sommige thema's, zoals artificiële intelligentie, nog heel wat informerende en sensibiliserende acties vereisen vooraleer hierover een netwerk met het oog op implementatie kan worden opgezet. Voor andere thema's, zoals onder meer BIM, kunnen al meteen netwerken worden opgestart.



EEN THEMA MULTI-
ACTOR AANBIEDEN
HEEFT ALS
VOORDEEL DAT
ZO EEN MAXIMALE
UITWISSELING
EN EEN VEEL RUIMER
IMPLEMENTATIE-EFFECT
WORDEN BEREIKT.

Overleggronde van het aannemersteam rond een inspectieput bij het bezoek aan een leverancier van betonputten en buizen (Ill. Habenu-van de Kreeke





Ploegbaas die zijn onderaannemers brieft (ill. Vanhout)

Het NIVB voorziet in lerende netwerken die exclusief zijn voorbehouden voor aannemers, architecten en studiebureaus maar wil tegelijk voluit kansen bieden om de grenzen tussen deelsectoren te overschrijden en ook de uitwisseling van ervaringen tussen aannemers, architecten en studiebureaus onderling te stimuleren. Zeker voor thema's zoals de toepassing van BIM, de organisatie van bouwteams en het opzet van circulair bouwen, zal juist het samenbrengen van die drie partijen een belangrijke meerwaarde betekenen. Een thema multi-actor aanbieden heeft als bijkomend voordeel dat zo een maximale uitwisseling en een veel ruimer implementatie-effect worden bereikt.

Bovendien wijkt het NIVB sterk af van het traditionele stramien van infosessies. Ervaringsuitwisseling staat centraal. Dit wordt gerealiseerd via diverse werkvormen: discussies onderling en met experts, nabespreking van de implementatie in het bedrijf via een terugkoment, workshops, in groep werken rond een of meerdere cases, het uittesten van bepaalde technologieën enz. Om maximaal tot maatwerk te kunnen overgaan zal een online bevraging aan het begin van het lerend netwerk inzicht verschaffen in de situatie en de wensen van elke deelnemer. Bovendien krijgt elke deelnemer aan een lerend netwerk een halve tot een volledige dag individuele begeleiding aangeboden.

Voor de deelnemers is het aanbod niet vrijblijvend. Zij moeten de intentie hebben om de innovatie toe te passen, zich engageren om actief en in wederzijds vertrouwen aan de sessies deel te nemen en worden uitgedaagd om aan te geven hoe zij de opgedane informatie hebben kunnen implementeren binnen hun eigen organisatie. Tot slot zullen jaarlijks ook een aantal tools worden ontwikkeld ter ondersteuning van de sensibiliseringsevents en de lerende netwerken. De organisatoren willen daarbij ook volop gebruik maken van online didactische instrumenten en videodidactiek. De werking op maat van de deelnemers, de keuze voor een bottom-up benadering en de open communicatie binnen het NIVB lopen in belangrijke mate parallel met de benadering die Saskia Van Uffelen voor innovatiegedreven bedrijven huldigt.



Restauratie van de Bollaertskamer
in het stadhuis van Gent
(ill. Denys)

2.3. SECTOROVERSCHRIJDENDE NETWERKEN

Niet alleen tussen de bouwbedrijven onderling maar ook tussen bouw- en de bouwverwante sectoren neemt de (bereidheid tot) samenwerking toe. Op die manier komen steeds vaker ecosystemen van bedrijven tot stand.

Bouwindustrialisatie bijvoorbeeld wordt in eerste instantie geassocieerd met een maximale 'off site' productie van bouw-elementen en een maximale beheersing (standaardisering en controle) van processen en een maximale aansturing van deze processen door data waarvoor intussen tal van nieuwe digitale tools beschikbaar zijn zoals fotogrammetrie, 3D-scanning via de inzet van drones en BIM.

Samenwerken aan massaproductie op maat

Maar de publicatie die in 2019 het Innovatief Bedrijfsnetwerk Bouwindustrialisatie afsloot, wees al vanaf het eerste hoofdstuk op een cruciale randvoorwaarde voor het succes van bouwindustrialisatie: de wil tot intensieve samenwerking.

Al snel was duidelijk dat een succesvolle transitie van de sector zal staan of vallen met de wil om vanaf het prille begin samen te werken. Om de doorlooptijd, kostprijs en kwaliteit te handhaven is het essentieel dat opdrachtgever, architect en aannemers al in de ontwerpfase de handen in elkaar slaan. Door kennis en expertise te delen kan binnen een vastgesteld budget naar de beste oplossingen worden gezocht.

Vertrouwen en openheid zetten dan weer de deur open voor 'off site' maatwerk dat de efficiëntie ten goede komt. Alles wordt op voorhand uitgedacht en beslist waardoor de effectieve werken veel sneller en met minder conflicten verlopen. Natuurlijk vraagt deze aanpak meer voorbereidingstijd en een mentaliteitswijziging van alle betrokken partijen. Maar het loont de moeite om deze weg in te slaan. Dat hebben talrijke cases intussen bewezen. (p. 6-7).

Bouwindustrialisatie kan maar werken als al de betrokken partijen van bij de start meedenken en bereid zijn om zich aan te passen. Maar die werkwijze staat haaks op de traditie in Vlaanderen dat pas aannemers en ingenieurs worden gezocht nadat eerst het gebouw werd ontworpen. Bouwindustrialisatie werpt pas echt zijn vruchten af als aannemer en architect samenwerken in een bouwteam en de opdracht wordt gegund via minstens een Design & Build-proces. De ontwerpers moeten niet alleen bereid zijn zich tot zo'n samenwerking in bouwteam te engageren, ondanks de wetgeving op de bescherming van de architect van 1939. Zij moeten ook meer denken volgens prototypes. Op die manier kan gewerkt worden op eenzelfde structuur, zoals in de automotive. Zoals de automobielsector aantoont, maakt dit perfect 'mass customisation' mogelijk.

Deze intensieve vorm van samenwerking tussen ontwerper en aannemer is trouwens perfect mogelijk in het kader van de wet op de overheidsopdrachten binnen de onderhandelingsprocedure met voorafgaande bekendmaking. Het is wel belangrijk dat de (overheids)opdrachtgever van het nut van deze samenwerkingsvorm overtuigd is. Idealiter denkt de opdrachtgever ook verder dan aan de initiële investering en eerder aan de 'total cost of ownership' op langere termijn en houdt hij bij de bouw eveneens rekening met de exploitatiekosten. Opdrachtgevers moeten ook leren afstappen van de idee van een gebouw als 'allerindividueelste expressie van de allerindividueelste emotie'. Zolang eindklanten nog in de bouwfase individuele keuzes kunnen maken, wordt het bijvoorbeeld moeilijk om badkamers te prefabriceren.

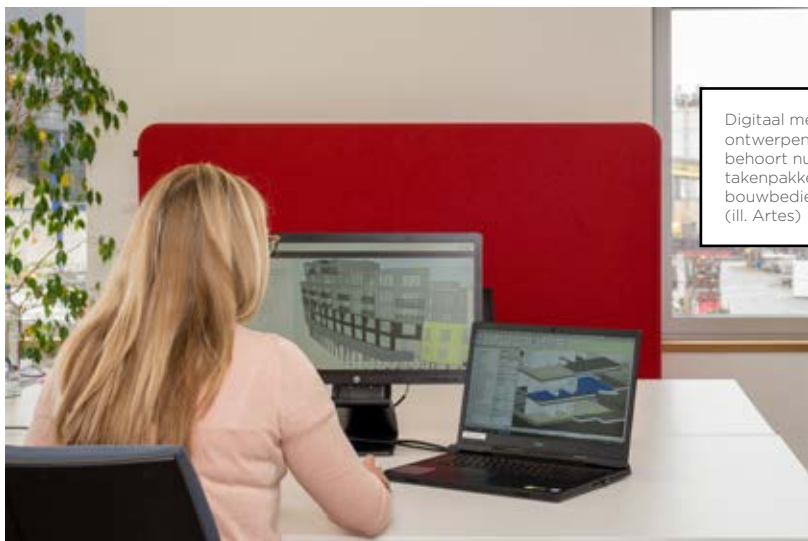
Ook onderaannemers moeten nauwer worden betrokken dan tot nu toe het geval was. Als een loodgieter merkt dat een leiding door een dragende balk loopt, is het zijn taak om samen met de hoofdaannemer naar de best mogelijke oplossing te zoeken. Om te vermijden dat het bouw-informatiemodel daardoor te complex wordt, wordt gewerkt met deel- of disciplinemodellen die dan

OPDRACHTGEVERS MOETEN OOK LEREN AFSTAPPEN VAN DE IDEE VAN EEN GEBOUW ALS 'ALLERINDIVIDUEELSTE EXPRESSIE VAN DE ALLERINDIVIDUEELSTE EMOTIE'.

telkens weer in het basismodel worden geïntegreerd. Bijkomend kunnen onderaannemers en aannemers bij de uitvoering intensiever samenwerken via de principes van het lean bouwen. Van groot belang daarbij is dat bouwbedrijven de bouwplaatsen niet langer hiërarchisch aansturen maar volop een beroep doen op het potentieel van de betrokken medewerkers om met verbeterideeën op de proppen te komen.



Bimmen vindt steeds meer doorgang in de bouw (ill. VDS Vanderstraeten)



Digitaal mee ontwerpen behoort nu tot het takenpakket van de bouwbedienden (ill. Artes)

Nog een belangrijke randvoorwaarde is dat leveranciers eveneens bereid zijn om in dit verhaal mee te stappen. Eigenlijk is het opportuun dat alle toestellen en materialen als standaardobjecten in het informatiemodel voor het gebouw worden opgenomen, inclusief al de relevante informatie. Denk aan een bepaald type airco met afmetingen, installatie- en gebruikshandleiding, verschillende types van filters en onderhoudsvorschriften.

Van cruciaal belang tenslotte is de samenwerking met IT-bedrijven. Data capteren en uitwisselen wordt essentieel. In plaats van dat elke stakeholder zijn eigen plannen uittekent, werkt elke stakeholder op eenzelfde digitaal model. BIM (Building Information Modelling) is op dit vlak een nuttig instrument omdat het precies toelaat om echt 'samen' aan een project te werken en clashes op voorhand te detecteren. De BIM-tool is een digitaal model dat continu wordt 'verrijkt' met informatie over bouwprocessen, materialen en hun eigenschappen, technische handleidingen, certificaten en vergunningen. Meer dan ooit kan het model worden gevoed door allerlei nieuwe data op basis van bijvoorbeeld fotogrammetrie, thermografie en 3D-scanning. Bovendien kan het informatiemodel BIM leiden tot allerlei planning- en visualisatietools die dan van nut kunnen zijn voor de uitvoerders enerzijds en voor de opdrachtgevers anderzijds.

Ecosysteem voor gebouwenrenovatie

Een ander cruciaal aandachtspunt in Vlaanderen betreft de renovatie van het bestaande woningpatrimonium. De renovatiegraad de komende decennia fors verhogen kan ook maar via een ecosysteem met uiteenlopende partijen, zoals ontwerpers, aannemers en materiaalproducenten. Maar ook banken spelen hierbij een grote rol via hun hypothecair beleid. Particulieren moeten worden gesensibiliseerd of ondersteund als hun financiële draagkracht te beperkt is. Lokale besturen hebben hier belang bij, zoals gemeenten in het kader van hun doelstellingen in de burgemeesterconvenanten.

Kennisinstellingen van hun kant moeten bijdragen tot innovatieve (efficiëntere en tegelijk goedkopere) technieken. Ook digitale tools komen in dit verband steeds meer op de voorgrond, zoals de digitale woningpas en de digitale meter. Onderwijsinstellingen moeten bij bouwbedrijven en ontwerpers de vereiste uitvoeringscapaciteit aanleveren. Tenslotte is er de cruciale rol van de Vlaamse regering, enerzijds via de verplichtingen die zij oplegt, en anderzijds via de steunmaatregelen die zij toekent. Vermits het gaat om een netwerking van bouwbedrijven met kennisinstellingen, overheid én burgers, wordt in dit verband over een 'quadruple helix' gesproken.

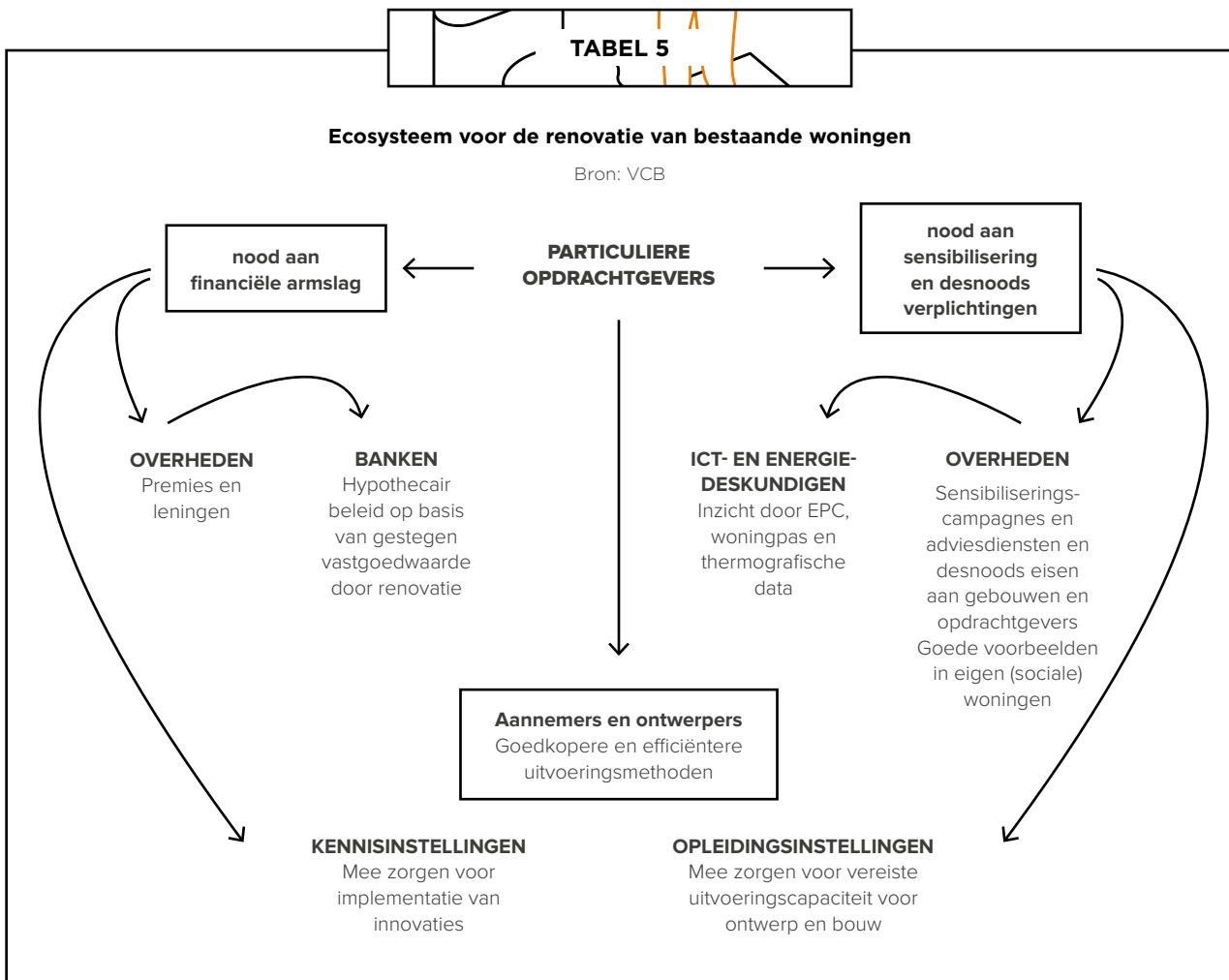


Ontmantelingswerken
in de Antwerp Tower
(ill. Matexi, foto Pascal
Vandecasteele)

TABEL 5

Ecosysteem voor de renovatie van bestaande woningen

Bron: VCB



Nieuwe slimme gebouwen zijn meer en meer uitgerust met multifunctionele installaties. Ook daar bestaat een intensieve complementariteit tussen de installatiebedrijven, de fabrikanten, de gespecialiseerde groothandelsbedrijven en de ondernemingen die zich toeleggen op onderhoud en energiebeheer. Het is nu uitdrukkelijk de bedoeling tussen al deze partijen op dit vlak een ecosysteem tot stand te brengen.

om de manier waarop producten worden ontworpen, vervaardigd en toegepast met het oog op hun gemakkelijk (her)gebruik aan het einde van hun leven, en dit met aandacht voor zowel het grondstoffengebruik als de benodigde energie. De circulaire economie is dus een nieuw economisch model dat steunt op zowel technologische ontwikkelingen als op de interactie tussen diverse economische actoren.

Waardeketen van circulaire economie

Nog een belangrijk thema waarvoor sectoroverschrijdende samenwerking is vereist, betreft de overgang van een lineaire naar een circulaire economie. De circulaire economie is erop gericht om de vervaardigde producten, alsook de onderdelen en materialen ervan zo lang mogelijk in circulatie te houden binnen het systeem en tegelijk te waken over de kwaliteit van het gebruik ervan. Deze economie wil dus grondstoffen en producten blijven gebruiken door ze in een kringloop te houden, door het behoud van bestaande producten aan te moedigen (door regelmatig en aangepast onderhoud, waardoor hun levensduur toeneemt), door producten te hergebruiken, door producten te herstellen, door materialen te recycleren, enz.

Bij de circulaire economie gaat het dus niet alleen om het nuttig gebruik van grondstoffen, componenten en producten die hun levenseinde hebben bereikt, maar ook

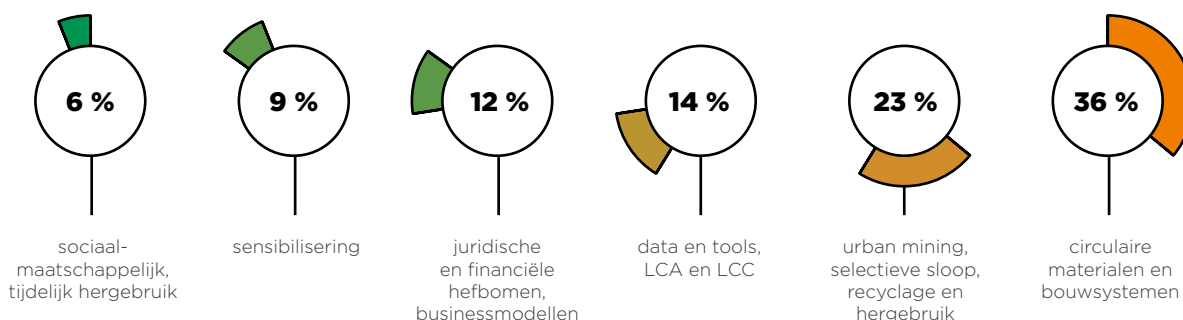
Dat blijkt ook duidelijk uit de diverse thema's die aan bod zijn gekomen in de Vlaamse green deal circulair bouwen waaraan ook de VCB heeft deelgenomen. In belangrijke mate gaat het daarbij om circulaire materialen en bouwsystemen. Maar ook urban mining, selectieve sloop, recyclage en hergebruik komen daarin ruimschoots aan bod, met onder meer het hergebruik van reststromen, de selectieve sloop van specifieke materialen (zoals bijvoorbeeld bitumenroofing), concrete reconversieprojecten (zoals kantoor 2030 van het Facilitair Bedrijf), deelplatformen (zoals Werflink) en de vermarkting van hergebruikte materialen.

Een circulaire bouweconomie vereist ook de inzet van data en tools en van concepten zoals LCA (Life Cycle Analysis) en LCC (Life Cycle Cost). Daarvoor zijn eveneens juridische en financiële hefboomen nodig en moeten nieuwe businessmodellen worden uitgedacht. De diverse betrokken partijen moeten ook nog worden gesensibiliseerd. Een laatste luik is sociaal-maatschappelijk en betreft onder meer projecten die te maken hebben met het tijdelijk en multifunctioneel gebruik van gebouwen.



Aard van projecten in kader van green deal circulair bouwen (in procent van aantal deelnemers)

Bron: Green deal circulair bouwen



TABEL 6

Ecosysteem voor de renovatie van bestaande woningen

Bron: VCB

VAN URBAN MINING VAN SLOOP EN ONTMANTELING →		NAAR RENOVATIE →		NAAR VERANDERINGSGERICHT BOUWEN TOT NIEUWBOUW	
Maximaal selectief slopen Sloopbedrijven ↓				Aandacht voor total cost of ownership en maximaal standaardconcepten Opdrachtgevers en ontwerpers	← Inzicht in LCA en LCC ← Duurzaamheidsmeter invoeren en mogelijks opleggen Kennisinstellingen en Overheden
Materialenpaspoort Met asbestinformatie uitgebreide woningpas Sloopopvolgingsplan Sloopbeheer-organisatie	→ Demontieren Recyclage Sorteer- en breekinstallaties → Maximaal hoogwaardig hergebruik Afnemers van secundaire grondstoffen → Te verwijderen afval Asbestverwijderaars Erkende afvalverwerkers	→ Hergebruik van bestaande elementen en van secundaire grondstoffen ter plaatse	→ Hergebruik van bestaande elementen en van secundaire grondstoffen in bestaande of nieuwe gebouwen of infrastructuren elders Renovatie- en nieuwbouwaannemers Vermarkting via → leveranciers → deelplatformen		← demonteerbare nieuwe elementen bouwtechnisch conforme cradle-to-cradle bouwelementen Producenten ← Tijdelijk gebruik van gebouwen Multifunctioneel en flexibel gebruik van gebouwen Projectontwikkelaars in overleg met opdrachtgevers

Bij de green deal zijn ook zeer uiteenlopende partijen betrokken: ondernemingen (architecten, studie bureaus, algemene en gespecialiseerde aannemers, ontwikkelaars en communicatiebureaus), overheden (provincies en steden, diverse publieke opdrachtgevers, onderwijs- en kennisinstellingen) en tenslotte nog een aantal verenigingen en beroepsfederaties. De realisatie van circulair bouwen impliceert dus een uitgebreid ecosysteem van partners, zoals ook duidelijk blijkt uit tabel 6.

Bij de realisatie van innovatieve ecosystemen ligt de focus doorgaans op concrete en zichtbare maatregelen (de zogenaamde 'harde factoren'). Het is relatief gemakkelijk die factoren te plannen en te verantwoorden. Een nieuwe website met open data wordt uitgebouwd, x aantal nieuwe projecten worden



Industriële aanmaak van zonnepanelen (ill. Renson)

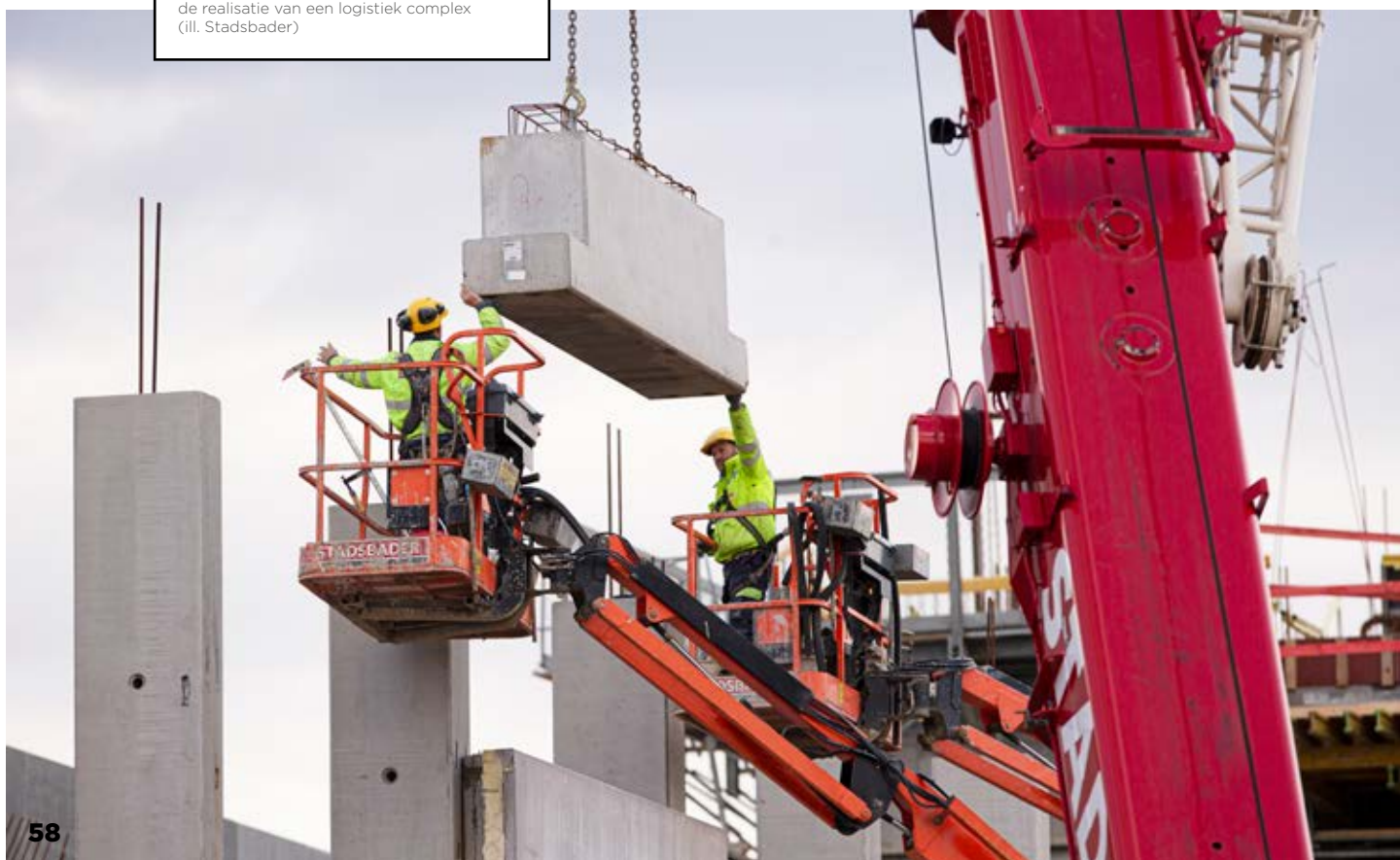
TABEL 7

Succesfactoren voor een innovatief ecosysteem

Bron: blog van Edwin van der Zalm

HARDE FACTOREN	VERBINDEnde FACTOREN	ZACHTE FACTOREN
geografische ligging en verbindingen	vertrouwen	formele en informele netwerken
demografie	specialisatie	leiderschap
bedrijven	cultuur	arbeidsmarkt
kennisinstituten	samenwerkingsgerichtheid	kennisclusters
vestigingsklimaat	gedeelde visie	samenwerking tussen bedrijven en kennisinstituten
bronnen voor financiering	open communicatie	stimulerend overheidsbeleid
infrastructuur (netwerken en open data)	open innovatie	procesondersteuning
gezamenlijke productie- en onderzoeksfaciliteiten		organisatiecultuur

Montageploeg op de werf van Brucargo voor de realisatie van een logistiek complex (ill. Stadsbader)





Precisiewerk bij de restauratie van de Sint-Baafskathedraal (ill. Artes)

opgestart, y aantal nieuwe bedrijfspanden komen erbij en z aantal incubatiecentra worden opgericht, zoals bijvoorbeeld Greenbizz voor duurzame economie in Brussel en Energyville voor duurzame energie en intelligente energiesystemen in Genk. Zonder een aantal infrastructurele voorwaarden komt een innovatief ecosysteem niet tot stand, aldus de Nederlandse organisatiecoach Edwin van der Zalm. Maar dit is niet voldoende om het ecosysteem tot bloei te brengen.

VERTROUWEN IS GEEN
KWESTIE VAN EEN KNOP
OMZETTEN MAAR KAN WEL
DEGELIJK OPGEBOUWD
WORDEN MET GEDULDIG
AAN DE KNOPPEN
DRAAIEN.

Verbindende en zachte factoren

Daarnaast is er nood aan zowel verbindende als zachte factoren. Zachte factoren gaan onder meer over onderling vertrouwen, trots op de regio, initiatief nemen, kansen zien, mensen bij elkaar brengen, gezamenlijke acties definiëren, enthousiasmeren, bijsturen, successen vieren en dergelijke. Het gaat concreet om een succesvolle, communicatief vaardige persoon die als trekker fungeert en bedrijven en overheden bij elkaar brengt, over bijeenkomsten die effectief tot nuttige contacten voor verdere samenwerking leiden

en die domeinen en branches overschrijden, en over vragen en voorstellen van bedrijven die worden opgepakt en neergelegd op de goede plaatsen (kapitaalverschaffers, regelgevers, onderwijsinstellingen, collega bedrijven enz.).

Volgens van der Zalm is het wel degelijk mogelijk om ook op de zachte factoren te sturen. Daarvoor zijn initiatiefnemers nodig die het geduld en de toewijding kunnen opbrengen om apathie te doorbreken, weerstand te overwinnen en samenwerking tot stand te brengen, die luisteren naar

de verhalen van bedrijven en andere organisaties in de regio en handelen vanuit respect voor deze organisaties en bereid zijn anderen in de schijnwerpers te laten staan. Het is volgens hem beter door te zoeken naar geschikte initiatiefnemers dan te gaan werken met trekkers die de zachte krachten onvoldoende kunnen sturen.

Het gaat onder meer om de opbouw van wederzijds vertrouwen. Daarvoor zijn talenten nodig zoals actief relaties aangaan en onderhouden, reële verwachtingen wekken en die verwachtingen ook waarmaken, respectvol betrokkenen tegemoet treden, overtuigen zonder te overrulen, duidelijkheid scheppen over intenties, oog hebben voor ieders belangen en goed communiceren vanuit empathie. Vertrouwen is geen kwestie van een knop omzetten maar kan wel degelijk opgebouwd worden met geduld aan de knoppen draaien.

Belangrijk voor een ecosysteem is ook de permanente inbreng van nieuwe kennis. Nieuwe kennis is vergelijkbaar met energie in een biologisch ecosysteem: het wordt opgenomen, getransformeerd en doorgegeven in een nieuwe vorm. Door gebruik te maken van kennisinstituten, interessante ondernemers uit en van buiten de regio uit te nodigen en in Europese projecten te participeren kan de overheid zorgen voor een permanente toevoer van nieuwe kennis in het ecosysteem. Nog een goede manier om partijen met elkaar in verbinding te stellen is om de regio te laten functioneren als living lab. Op basis van concrete problemen of vraagstukken in de regio kan een gebied, een infrastructuur of een groep bewoners worden gebruikt om oplossingen te testen en te verbeteren. Het is een natuurlijke manier om overheden, maatschappelijke organisaties, bewoners, kennisinstituten en bedrijven met elkaar in contact te brengen.

Voor de bevordering van start-ups is het nuttig concrete faciliteiten en diensten ter beschikking te stellen, zoals bedrijfsruimte vrijmaken, hulp verlenen bij het vinden van financiering en toegang verschaffen tot de specifieke expertise die een start-up nodig heeft. Een andere aanpak is die waarbij een ervaren ondernemer voor langere tijd aan een start-up wordt gekoppeld. Maar vaak wordt meer waarde gehecht aan de bouw van incubators en minder aan de uitbouw van mentorschappen. Nochtans zijn dergelijke allianties volgens van der Zalm juist een zachte factor die verrassend harde resultaten kan opleveren, zoals wij ook al eerder in dit hoofdstuk voor de bouw hebben kunnen aantonen.

BESLUIT

Zeker voor het aantrekken en behouden van jonge medewerkers speelt de employee experience een almaar belangrijkere rol. Het opleidingsfonds Cevora heeft een praktische white paper hierover opgesteld. Ook digitale tools kunnen daarbij behulpzaam zijn. Bouwbedrijven blijken die effectief te gebruiken. Zij blijken nu ook duidelijk het internet en de sociale media te hebben ontdekt om jongeren aan te spreken. Op basis van eigen enquêtes kwam bovendien duidelijk tot uiting dat bouwbedrijven zelf fungeren als lerende netwerken en wel degelijk hun medewerkers aanzetten tot betrokkenheid, creativiteit en innovatie.

Daarnaast merken we dat steeds meer bouwbedrijven gaan netwerken met andere bedrijven. Grote bouwbedrijven gaan steeds meer allianties aan met start-ups. Vooral jongeren verkiezen nu zo'n start-up te lanceren in plaats van bij een grotere organisatie te gaan werken. Uit het programma BRICS is dan weer gebleken dat bouwondernemers nu bereid zijn in alle openheid en wederzijds vertrouwen samen problemen aan te pakken. Het viel op dat HR-gerelateerde thema's de hoofdmoot van de besprekingen uitmaakten.

Tenslotte is duidelijk dat heel wat cruciale transitie's in de bouw, zoals 'mass customisation', een versnelde renovatie van het bestaande gebouwenpatrimonium, circulair bouwen en de uitbouw van slimme energiesystemen, pas mogelijk zullen zijn via ecosystemen van bedrijven en organisaties. Maar uiteindelijk gelden voor succesvolle ecosystemen dezelfde menselijke factoren, zoals vertrouwen, transparantie, bottom up benadering en open communicatie, die ook het succes van innovaties in de bedrijven bepalen. Als ecosystemen volgens die principes worden georganiseerd, kunnen zij eveneens de jongeren aanspreken.



COCREËREN MET START-UPS

Open innovatie is tegenwoordig van strategisch belang. Start-ups spelen in deze context een fundamentele rol en BESIX is zich daarvan ook bewust. Na de eerste accelerator voor start-ups in de bouwsector te hebben gecreëerd, verbreedt de Belgische groep nu haar aanpak ten aanzien van start-ups, zowel om haar huidige werkmethoden te digitaliseren als om nieuwe expertise te ontwikkelen.

De eerste as van innovatie bestaat uit het ontwikkelen en gebruiken van digitale tools die specifiek zijn voor de traditionele activiteiten in de bouwsector, om zo aan de top te blijven. Wat de start-ups betreft, verwelkomt BESIX hen op verschillende van haar sites om hun oplossingen te testen en te gebruiken. Op de Dubai Uptown Tower-site bijvoorbeeld, een toren van 340 meter die alleen door BESIX werd ontworpen en gebouwd, werkt de groep samen met verschillende start-ups. Zo is er Sablono dat een platform biedt om de opvolging van de site te verbeteren, Propergate voor de digitalisering van de logistiek, en WakeCap dat een geolokalisatiesysteem heeft ontwikkeld om de veiligheid van de werknemers te verbeteren.

Ook intern breidt BESIX het gebruik van digitale tools uit, met name om haar werkmethodes te automatiseren en te verbeteren. In 2020 behaalde haar eigen ontwerp bureau BESIX Engineering het ISO 19650-2:2018-certificaat, 's werelds eerste internationale norm voor BIM. De groep ontwikkelt ook andere tools, zoals Parametric Design, om het ontwerpproces van projecten te automatiseren.

De tweede as van innovatie bestaat erin om verder te gaan dan de bouw van projecten en in het bijzonder om de omvang van de activiteiten van BESIX Group te verbreden. Ook hier vertrouwt BESIX deels op de wereld van de start-ups om de volledige levenscyclus van gebouwen of infrastructuur te dekken. Zo heeft de groep in 2019 een belang verworven in Neanex, wat nieuwe perspectieven opent op het gebied

van Digital Twins en intelligente gebouwen. Naast haar partnerschap met Proximus in deze sector stelt dit BESIX in staat om zich te positioneren in de kopgroep op wereldniveau. BESIX heeft ook aandelen verworven in BESIX STAY, de holding achter het A-Stay merk, een jonge en innovatieve hotelketen die tal van digitale diensten aanbiedt, wat dezelfde logica volgt: het creëren van recurrente inkomsten in domeinen die draaien rond de vastgoed- en de bouwsector.

Rik Vandenberghe, CEO van BESIX Group: "Sommigen denken dat onze sector weinig vernieuwend is en dat we nog steeds op dezelfde manier werken als vijftig jaar geleden, maar niks is minder waar. Met start-ups willen we onze kennis en expertise ter beschikking stellen van jongere ondernemingen en hen helpen hun concept te testen of af te werken. Wie weet worden ze op termijn wel stevige economische partners. Zij vullen ook onze interne initiatieven aan, met name op het gebied van digitalisering en diversificatie. Samen kunnen we het constructie-ecosysteem opnieuw uitvinden en uitblinken in het creëren van duurzame oplossingen voor een betere wereld".

GETUIGENIS



DIRK DEROOSE & JEROEN EN STEFFI
DILLS / WILLY NAESSENS & KWANTZ

INDUSTRIALISEREN DANKZIJ FINANCIËLE MIDDELEN EN ERVARING VAN GROTERE GROEP

Willy Naessens investeert in familiebedrijf KWANTZ dat met zijn ultrasterke beton een uniek, aan de UGent ontwikkeld betonproduct op de markt brengt. KWANTZ vervaardigt een nieuw type steen dat op dezelfde manier verhandeld wordt als marmar, composiet en keramiek met toepassingen in interieur zoals keukens, badkamers, trap- en vloerbekleding.

“Het unieke, ultrasterke beton van KWANTZ is het resultaat van een jarenlange ontwikkeling aan de Universiteit Gent, gecombineerd met de laatste innovaties in betontechnologie”, zegt zaakvoerder Jeroen Dils, die zijn doctoraat behaalde aan de faculteit Ingenieurswetenschappen en Architectuur. “Door een zorgvuldige optimalisatie van de samenstelling wordt een ultrasterke steen verkregen, waardoor het niet meer nodig is om wapening, synthetische vezels, harsen of lijmen toe te voegen. Voor de productie worden enkel natuurlijke materialen gebruikt die goed voorradig zijn zoals klei, kalksteen en kwarts. Op deze manier willen we de ontginning van natuursteen sterk reduceren. Verder wordt het plaatmateriaal vervaardigd in een energetisch gunstige productie.”

Tot voor kort produceerde KWANTZ voornamelijk ambachtelijk, maar daar komt met de participatie van de Willy Naessens Group verandering in. “De financiële middelen en ervaring van de Willy Naessens Group laten ons toe om onze productie te industrialiseren”, licht Steffi Dils toe. “Bij KWANTZ geloven we heel erg in onze innovatieve betonproducten. Duurzaamheid, materialen van Belgische bodem en brede toepassingsmogelijkheden zijn onze uithangborden. Het dunne plaatmateriaal is bovendien egaal met natuurlijke schakeringen, waardoor je een maximaal ruimtegevoel creëert. In een toekomst waar we met zijn allen kleiner zullen gaan wonen, is dat een enorme troef”, gaat de marketingverantwoordelijke en zus van zaakvoerder Jeroen verder.



Keukenuitvoering
met Kwantz

Ook Dirk Deroose, CEO van de Willy Naessens Group, is overtuigd: “Ik geloof heel hard in dit project en het team enthousiaste ondernemers achter KWANTZ. De combinatie van twee jonge ondernemers met onze ervaring gaat vuurwerk geven. Alles begint met passie en de goesting om te ondernemen. Die twee zaken zie ik terugkomen bij Jeroen en Steffi. De combinatie van hun unieke beton met onze ervaring staat garant voor een mooi verhaal.”