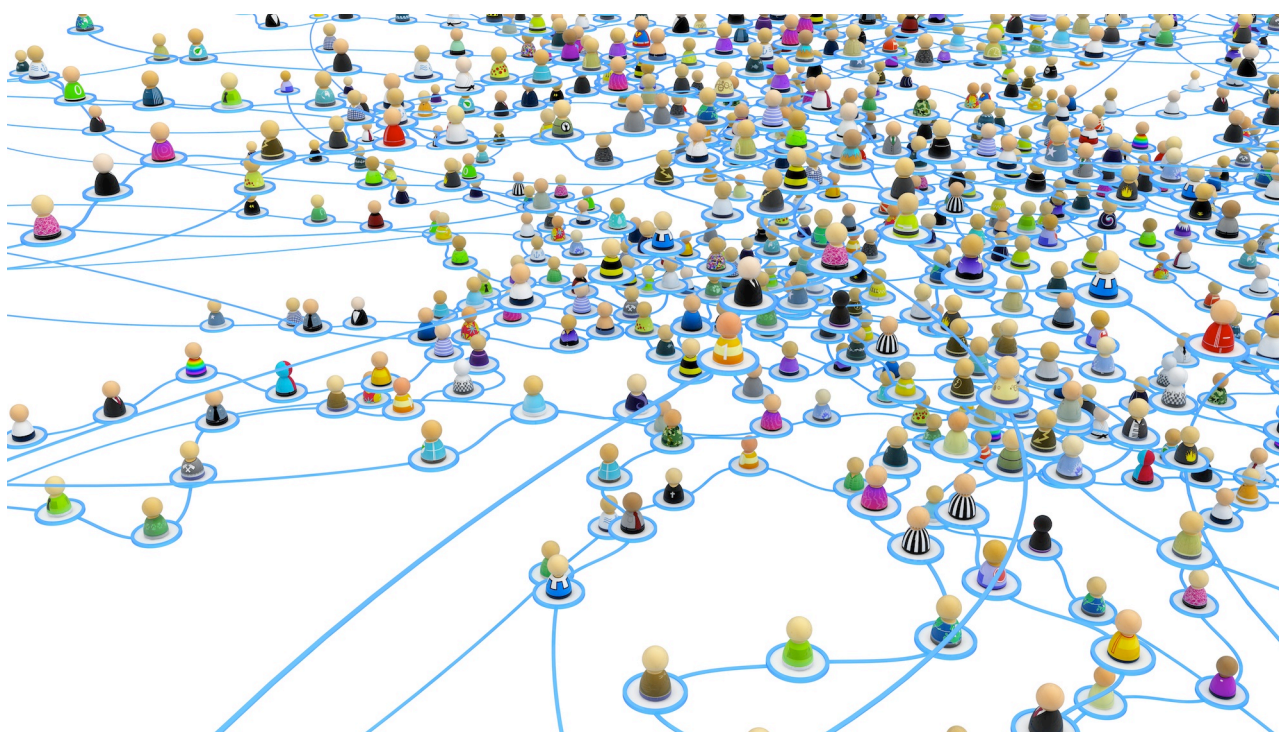


Whitepaper

Netwerkend werken in Bouw en Vastgoed



**Het versterken van jouw business door het
bouwen en benutten van relaties en
sociaal kapitaal**

2015

Sector in transitie

De bouw- en vastgoedsector is in beweging. Er is sprake van een fundamentele vernieuwing van structuur, cultuur en werkwijzen; een omslag in denken, organiseren en handelen. De meeste organisaties beseffen zich dat de meest adaptieve organisaties overleven en groeien en niet de grootste of slimste. Succesvolle bedrijven creëren daarom ruimte voor vernieuwing om adaptief en flexibel te kunnen zijn.

Bij La Red geloven we dat netwerkend werken de sleutel is tot persoonlijk en zakelijk succes. Deze managementstrategie biedt ook kansen voor de bouw- en vastgoedsector. Het gaat hierbij om het 'optimaal benutten van de relaties en verbindingen binnen en buiten de bouwonderneming'; een leidend principe om vanuit de bedoeling de vooringenomen prestatie te leveren en te verbeteren.

Trends en ontwikkelingenⁱ

Trend	Benodigde aanpak bouw- en vastgoedsector	Kansen op het gebied van netwerkend werken
Netwerkend werken als management strategie.	- Een heldere visie en strategie die gedragen wordt door alle medewerkers.	- Een goed verbonden intern netwerk. - Sleutelfiguren zijn herkenbaar en 'change agents' geïdentificeerd. - Intern leren navigeren in netwerken.
Transformatie. Hergebruik. Van bezit naar gebruik. Van groot-schalig naar kleinschalig (vaak in bestaande situaties).	- Leegstaande panden, zoals kantoren ombouwen naar hotels, (studenten)woningen, starterswoningen, zorgwoningen en themacentra. - (Her)bouwen van toekomstbestendig, herbruikbaar waardevast vastgoed. - Flexibel(er) bouwen.	- Nieuwe stakeholders, zoals financiers en beleggers, gemeenten en woningbouwcorporaties, leisure en bewoners. - Relaties kunnen bouwen en benutten voor de lange termijn.
Ketensamenwerking; ketenintegratie; Supply Chain Management; de samenwerkende klant (CPO's Collectief Particulier Opdrachtgeverschap) en particuliere ('zelfbouw') initiatieven; vaste maar flexibele samenwerkingsverbanden.	- Alle betrokkenen (van architect tot tegelzetter) en stakeholders (van financier tot opdrachtgever) zijn betrokken. - Voor- en achterwaartse ketenintegratie. Meedoen in ontwerp en later bij beheer en onderhoud.	- Netwerken in kaart brengen. - Professioneel samenwerken binnen en tussen organisaties. - Duurzame relaties bouwen. Mensgericht i.p.v. functiegericht.

Trend	Benodigde aanpak bouw- en vastgoedsector	Kansen op het gebied van netwerkend werken
	- Bouwbedrijf is totaalaanbieder gespecialiseerd in (complexe) samenwerking (meer bouwvolume en minder risico).	- Keten- en netwerkdenken als organisatiecompetentie. - Invloed uitoefenen via ambassadeurs en (be-)stuurs)lidmaatschappen. - Cultuur van vertrouwen en wederkerigheid. De verbindende derde i.p.v. de lachende derde. - Regisseren van de netwerkorganisatie.
Maatschappelijk verantwoord, duurzaam en groen zijn randvoorwaarden. Energieneutraal, hergebruik van bouwstoffen bij einde levensduur, cradle-to-cradle.	- Kennis vergaren, vergroten en borgen. - Samenwerken met verschillende partijen zoals kennisinstuten. - Invloed uitoefenen op het beleid bij opdrachtgevers.	- Een robuust en rijk netwerk dat waarde toevoegt. - Weten wie wat weet en dat wil delen. - Netwerkend werken als werkwijze inzetten. - Public affairs en communicatie geïntegreerd in de organisatie.
Rendement maken; kostenmanagement; faalkosten voorkomen; minder budget (vanuit overheid); waarde denken versus kostendenken; opbrengst vergroten.	- Voordenken in plaats van nadenken. - Virtueel bouwen en prefabricage (de bouwplaats als assemblageplaats). - Innovatie, nieuwe technieken en ICT (bv. GPS) voor efficiëntie en effectiviteit. - Grip op faalkosten in bedrijfsvoering en operatie. - Klantgericht bouwen en ontwikkelen. - Van uren gedreven naar waarde gedreven.	- Bouwproces en organisatie aanpassen naar netwerkorganisatie; hulp en advies vragen en krijgen is gebruikelijk. - Professioneel samenwerken binnen en tussen organisaties. - De projectmanager als netwerkregisseur. - Teams samenstellen op EMVI-criteria en soort-zoekt-soort. Luisteren naar de opdrachtgever. - Sociale netwerken en sociale media bieden kansen voor positionering. - Privé en zakelijke netwerken

Trend	Benodigde aanpak bouw- en vastgoedsector	Kansen op het gebied van netwerkend werken
		integreren. - Commerciële budgetten netwerktechnisch richten.
Veranderende Europese en nationale regelgeving; geïntegreerde contracten; aanbestedingsregels voor het MKB versoepelen; minder 'clustering' van kleinere bestekken.	- Kennis binnen of buiten de organisatie borgen. - Voor behoeftstelling kennis delen en informatie vergaren bij en met de opdrachtgever. - Benut ook bij kleinere projecten PPS (Publiek Private Samenwerking).	- Leren navigeren door netwerken. - Weten hoe de hazen lopen. - Gebruikmaken van wederzijdse bestuursfuncties.
Risicomanagement; verschuiving risico's van opdrachtgever naar opdrachtnemer; nieuwe contractvormen zoals prestatie, Design&Build, Van B(uild) naar D(esign), B(uild), F(inance), M(aintain) en O(own/operate), life cycle.	- Grip op alle (bouw)processen. - Goede samenwerking (met financiers). - Invloed uitoefenen op of het voorkomen van grote hoeveelheden vergunningen en lange procedures rondom vergunningverlening.	- Complexiteit vraagt langdurige samenwerking en overzicht. - De complexiteit geeft bedrijven de kans om te profiteren van unieke kennis en werkwijzen. Profileren van medewerkers.
Veranderende arbeidsmarkt (ontgroening en vergrijzing); kwantitatieve en kwalitatieve uitdagingen; werken met allerlei dienstverbanden.	- Bouwen aan instroom. - Borgen van kennis en vakmanschap voor de toekomst. - Optimale combinatie van primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden. - Interne en externe arbeidsmobiliteit hoog in het vaandel hebben.	- Ambassadeurs creëren. - Actief instroom- en alumni-beleid. - Medewerkers ⁱⁱ laten bouwen aan operationele, strategische en persoonlijke netwerken. - Kennisnetwerken organiseren. - Netwerken van medewerkers benutten voor het vinden van nieuw personeel en bij krimp laten landen van vertrekkend personeel.

Om in te kunnen spelen op de kansen die de sector biedt is het dus niet alleen belangrijk wat jouw medewerkers kunnen, maar vooral ook wie zij kennen en wat je daar als organisatie mee kunt en doet. Relatiemanagement, samenwerken, kennismaken en kennismanagement zijn dé sleutelingrediënten om invulling te geven aan de kansen die de sector heeft.

Maar hoe vertaal je dat naar een andere manier van organiseren?

Veel bedrijven werken nog met een besturingsmodel gebaseerd op verticale structuren en centrale regie. Een lastig te besturen geheel, zeker als er veel mensen zijn die op verschillende locaties werken en steeds weer verbonden zijn in nieuwe projecten. Binnen deze kaders krijgen afdelingen en teams wel ruimte voor zelforganisatie. Wij geloven in het principe van eigen verantwoordelijkheid en zelforganisatie. Meer dan dat: wij geloven dat elke medewerker en iedere bouwpartner *potentieel* heeft om een belangrijke bijdrage te leveren aan projectrendement en organisatieresultaat. Het *benutten* van dit potentieel middels het managen van Sociaal Kapitaal is een must voor elk bouwbedrijf.

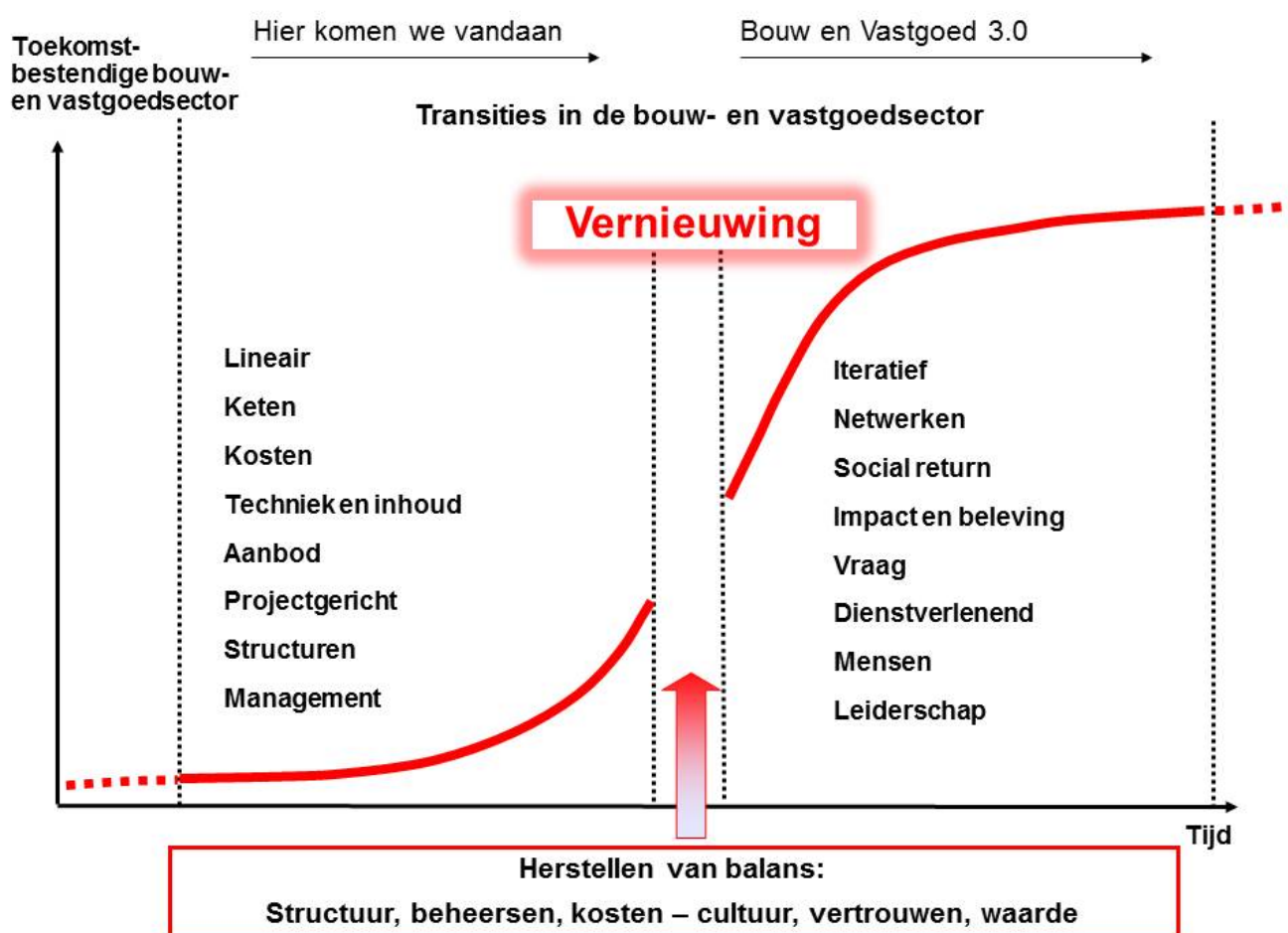


Fig. 1 Transities in de bouw- en vastgoedsector (Oscar Schneider, Bureau de Bont)

Bij La Red zijn we gespecialiseerd in netwerkend werken. Dagelijks helpen we bouwondernemingen om het kapitaal dat schuil gaat in de netwerken van medewerkers, klanten en organisaties te onderkennen, te herkennen en te benutten.

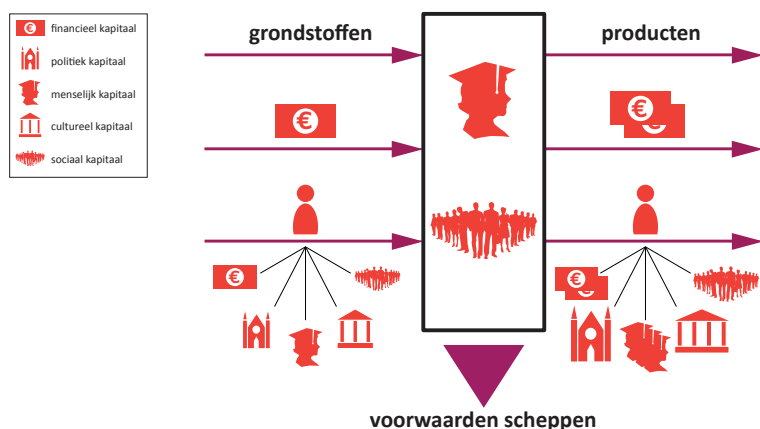


Fig. 2 Kapitaalstromen volgens La Red

Een overtuiging die werkt op het niveau van:

- Sector
- Keten
- Combinatie
- Organisatie
- Project
- Persoon

Netwerken volgens de Dikke van Dale:

- net•werk (het; o); op een net lijkend geheel: een netwerk van draden; (figuurlijk) een netwerk van intriges; iemands sociale netwerk alle mensen die hij kent en die hem ook kennen
- (computer) een aantal aan elkaar gekoppelde computers net•wer•ken
- (werkwoord; netwerkte, heeft genetwerkt); zijn best doen zoveel mogelijk invloedrijke mensen te leren kennen

Netwerkend werken en sociaalkapitaalmanagement volgens La Red:

- (management); strategie om het sociaal kapitaal van mensen en groepen mensen in te zetten en te besturen
- (activiteit); manier van denken en doen die leidt tot goed ontwikkelde, onderhouden en strategisch ingezette relaties tussen mensen die bijdragen aan het realiseren van (organisatie)doelstellingen
- (geluk); levenswijze die zorgdraagt voor een warme en zinvolle (werk-)omgeving en relaties die bijdragen aan het persoonlijk en algemeen geluksgevoel van mensen

Bij La Red geloven we dat netwerkend werken de sleutel is tot succes, continuïteit en verbinding. Daarom helpen wij dagelijks mensen en organisaties de kracht van netwerken van klanten, medewerkers en andere organisaties te benutten.

Dienstverlening van La Red

Netwerkend werken als managementstrategie:

❖ **Netwerkleiderschap: Sturen op sociaal kapitaal als organisatiecompetentie**

Organisatievernieuwing in de bouw betekent in de praktijk een andere balans vinden tussen structuur geven en ruimte bieden. De bouw- en vastgoedsector heeft baat bij (project)managers die het accent leggen op relationele kwaliteit en onderlinge verbinding. Bevlogen (project)leiders die sturen op de opbouw van sociaal kapitaal als organisatiecompetentie en zich realiseren dat het totale sociaal kapitaal een optelsom is van wat elke individuele medewerker heeft opgebouwd en wil delen.

La Red verzorgt voor bouwbedrijven masterclasses en managementontwikkelingstrajecten om het netwerkleiderschap in de organisatie te vergroten. Vanuit het INK-model (Instituut Nederlandse Kwaliteit) wordt sociaal kapitaalmanagement geborgd in de processen van de organisatie.



Netwerkend werken als basiscompetentie van medewerkers:

❖ **Competentieprofielen: Hoe worden mijn medewerkers netwerkwaardig en netwerkvaardig?**

In functietaakomschrijvingen en opleidingsplannen wordt weinig aandacht besteed aan de competentie 'netwerken', terwijl deze competentie toch algemeen gezien wordt als een *21st century skill*.

La Red verzorgt opleidingstrajecten voor het versterken van netwerkvaardigheden van medewerkers.

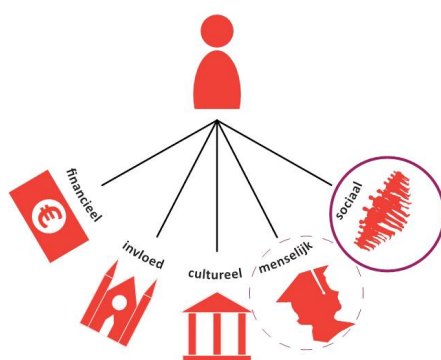


Fig. 3 Persoonlijk kapitaal volgens La Red

❖ **Kennisnetwerkkarten: Kennisdeling tussen interne organisatienetwerken**

Kennisdeling binnen projectteams en vakgroepen gebeurt op relatief natuurlijke wijze. Kennisdeling gebeurt niet vanzelf over de grenzen van de teams en vakgroepen heen. Leerpunten uit projectevaluaties en best practices worden niet automatisch benut in de gehele organisatie. Netwerkend werken geeft een nieuwe zienswijze voor het inrichten van een sterke kennisinfrastructuur.

La Red brengt het professionele netwerk van (ervaren) medewerkers in kaart, maakt 'knooppunten' in het kennis(sen)netwerk zichtbaar en ontsluit het sociaal kapitaal van medewerkers.

❖ **Arbeidsmobiliteit: Via netwerkend werken van baan naar baan**

De doeltreffendheid van het in-, door- en uitstroomproces van medewerkers binnen de bouwsector kan worden vergroot via principes van netwerkend werken. Meer dan 70% van de banen wordt vergeven via het netwerk. Toch hanteren personeelsfunctionarissen en mobiliteitscentra weinig 'netwerksturing'. Dit sturen op netwerken vergroot ook de kans om de juiste nieuwe medewerkers te vinden en ze te leren selecteren op menselijk en sociaal kapitaal.

La Red organiseert specifiek voor HRM-professionals en (boventallige) medewerkers in bouw en vastgoed driedaagse leergangen Netwerkend Werken naar een Nieuwe Baan.

Netwerkend werken als motor voor ketensamenwerking in bouw en vastgoed:

❖ **Samenwerking in de bouwkolom: Win-win attitude door wederzijds vertrouwen en een gezamenlijke aanpak**

Optimale samenwerking in de bouwkolom leidt tot een beter resultaat. Investeren in relaties leidt tot rendement en dat tegen gelijkblijvende of zelfs lagere kosten. Samenwerkingspartijen gaan met elkaar in dialoog om het over de schutting gooien van verantwoordelijkheden te voorkomen. Met vertrouwen werken de spelers aan verschillende manieren van samenwerken om het resultaat te verbeteren. Daarnaast heeft ketensamenwerking tot resultaat dat partijen onderling ook meer met elkaar gaan samenwerken buiten de projecten om, in een duurzame relatie.

La Red kijkt door een netwerkbril naar toekomstbestendige samenwerkingsvormen in de bouwkolom en ondersteunt brancheorganisaties en consortia om win-win te realiseren.

❖ **Strategisch netwerken: Navigeren in stakeholdernetwerken**

Het strategisch ontwikkelen en inzetten van relaties loont de moeite. Het draagt bij aan een duidelijke profilering in de bouwketen en leidt tot noodzakelijke contacten met opdrachtgevers, gemeenten, woningcorporaties, leveranciers, klanten en burgers. Het doel dat een organisatie nastreeft bepaalt de te volgen netwerkstrategie en ook het soort netwerk dat met elkaar nodig is om de doelen te bereiken. Met netwerkanalyses wordt geanalyseerd hoe de hazen nu echt lopen, binnen en buiten de organisatie.

La Red adviseert directie en management van bouwbedrijven hoe zij het netwerk kunnen gebruiken om de doelen te realiseren. Om dat te kunnen doen brengt ze hele netwerken in kaart.

Netwerkend werken en integraal projectmanagement; een uitspraak van één van onze opdrachtgevers:

“Veel bouwbedrijven richten zich op integrale projecten. Dat is noodzakelijk, omdat de markt er aan toe is en er om vraagt. Klanten willen een integraal pakket. Het maakt de klant niet uit hoe, als het maar tot stand wordt gebracht. Dat vraagt een intensieve vorm van samenwerken en binding. (Aandacht voor) netwerken wordt steeds belangrijker. Ook in het kader van sociale vaardigheden, zoals leren luisteren naar elkaar en naar de klant. Zonder die vaardigheden ben je slechts een aannemer die stenen levert en stapelt. Het is juist die gezamenlijkheid die aan de klant toegevoegde waarde biedt. Als bouwers betrekken we ook de omgeving bij ons werk. Dat is nu gewoon standaard geworden. We gaan bij elkaar zitten en bedenken hoe we dat samen gaan doen.”

Netwerkend werken als vliegwiel voor winstgevende bouwondernemingen:

❖ **Vergroten van commerciële slagkracht: Groeidoelstellingen realiseren met netwerkend werken**

Bouwbedrijven zijn continu op zoek naar kansen in de markt. Principes van netwerkend werken versterken de traditionele werkwijze met betrekking tot accountmanagement, marketing en relatiebeheer in bouw en vastgoed.

La Red visualiseert het huidige netwerk rond een marktdomein of productgebied en ‘berekent’ welke ‘hubs’ in bestaande netwerken benut kunnen worden voor het realiseren van commerciële- en groeidoelstellingen.

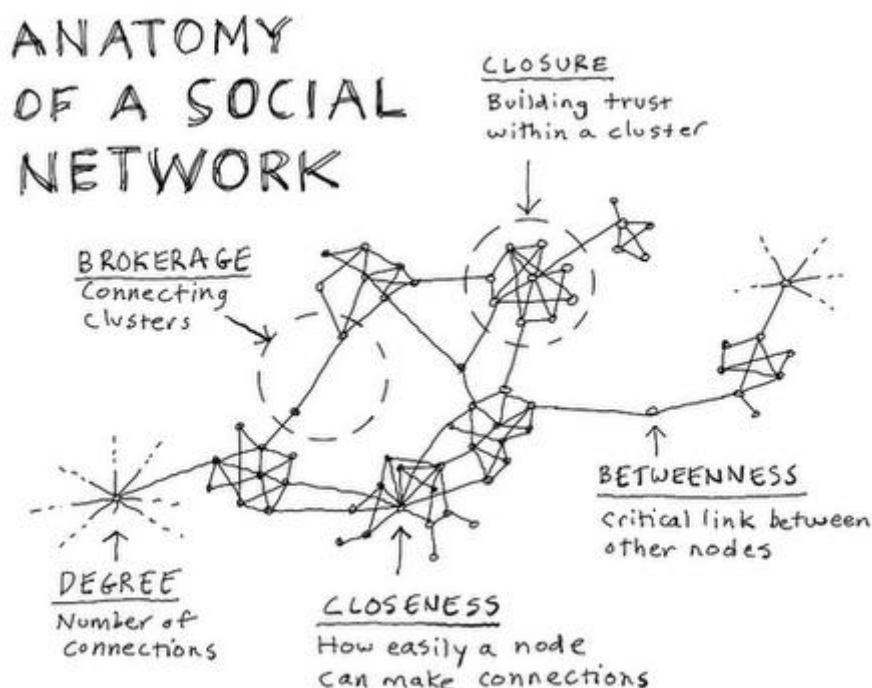


Fig. 4 Anatomie van een sociaal netwerk (Dave Gray)

❖ **Communicatie en relatiebeheer: Rendement van netwerkbijeenkomsten**

De waarde van de relaties die worden onderhouden met klanten, leveranciers en stakeholders is afhankelijk van de aandacht en communicatie over en weer. Bouwbedrijven zijn zich bewust van het belang van het organiseren van klantendagen en seminars en het bezoeken van symposia en recepties. Tegelijkertijd 'bewegen' de medewerkers zich op deze bijeenkomsten niet altijd 'vrij' en is vaak onduidelijk of de inspanningen voldoende renderen.

La Red onderzoekt voor bouwbedrijven welke beurzen, symposia en netwerkbijeenkomsten het hoogste rendement opleveren en hoe deelnemers zich moeten voorbereiden voor een optimaal resultaat. Zij traint medewerkers in netwerkvaardig en netwerkwaardig gedrag.

Netwerkend werken als succesfactor in bouwprojecten:

❖ **Tenders winnen: Mobiliseren en benutten van brede kennis over integraal aanbesteden**

De jongere generatie denkt in netwerken en is daardoor bij uitstek geschikt om de samenwerking in de bouwketen verder vorm te geven. Bij de grootste wegenbouwklus van Nederland van dit moment (SAAONE) neemt het uitvoerende consortium ook de financiering en het beheer voor zijn rekening. Deze manier van integraal aanbesteden voor megaprojecten is de norm geworden. Om zo'n tender te winnen is het netwerk cruciaal. Eerst ruim voor de tender speelt, om te weten wie er gekend moet worden. Vervolgens bij de aanbestedingsfase om via het interne en externe netwerk de juiste kennis te mobiliseren. Integrale projecten bestrijken een veelheid aan onderwerpen en via het netwerk moet brede kennis aangeboord kunnen worden. Civieltechnisch, maar ook over financiering, bedrijfsvoering, risicomanagement en IT.

La Red ziet het mobiliseren en benutten van noodzakelijke kennis om tenders te kunnen winnen als een 'netwerkvraag' en ondersteunt tenderteams om creatief en vernieuwend succesvol te zijn.

❖ **Netwerkvolsamenstelling van projectteams: Benutten van de hulp uit het netwerk als 'strategy to win'**

Een projectteam, tenderteam of commerciële afdeling fungeert feitelijk als een kleinschalig organisatienetwerk. Optimale teamresultaten zijn niet alleen afhankelijk van speelruimte, vakmanschap, ondernemerschap en teamrollen, maar zeker ook van de relaties die teamleden met elkaar onderhouden en van de verbindingen met andere interne en externe netwerken.

La Red ondersteunt teams om hun netwerkvolsamenstelling te vergroten. De netwerkorganisatie is een vorm die teams ondersteunt bij zelforganisatie en het benutten van netwerken. We leiden projectmanagers op tot netwerkregisseurs.

Informatie en contact

La Red werkt samen met Bureau de Bont. Samen zorgen we er voor dat alle relaties, processen, talenten, netwerken en structuren maximaal bijdragen aan de doelstellingen van uw organisatie. Kortom we werken samen om menselijk en sociaal kapitaal binnen en tussen organisaties maximaal te laten renderen.

Voor een kop koffie, een inspirerende korte introductie, meer informatie of een lijstje van onze ambassadeurs kunt u contact opnemen met Miriam Notten (La Red) of Martijn Scheijde (Bureau de Bont).

La Red B.V. | Bureau de Bont B.V.

T (015) 212 75 44 **M** (06) 51 40 3118 **E** notten@lared.nl **I** www.lared.nl

T (033) 455 60 30 **M** (06) 29 15 1582 **E** m.scheijde@bureaudebont.nl **I** www.bureaudebont.nl

ⁱ We hebben de trendrapporten van onder andere ING en de Rabobank geraadpleegd. Zie de rapporten van Jan van der Doelen, Sectormanager Bouw en Onroerend Goed en Leisure van ING; Wiljan van Oorschot en Geert Dirkse, beide sectormanager bouw bij Rabobank. Ook onze collega's van Bureau de Bont hebben hun visie op de sector ingebracht.

ⁱⁱ Medewerkers zijn alle mensen die zich voor langere of kortere tijd aan de organisatie verbonden hebben ongeacht de juridische status die hun arbeid heeft gekregen.