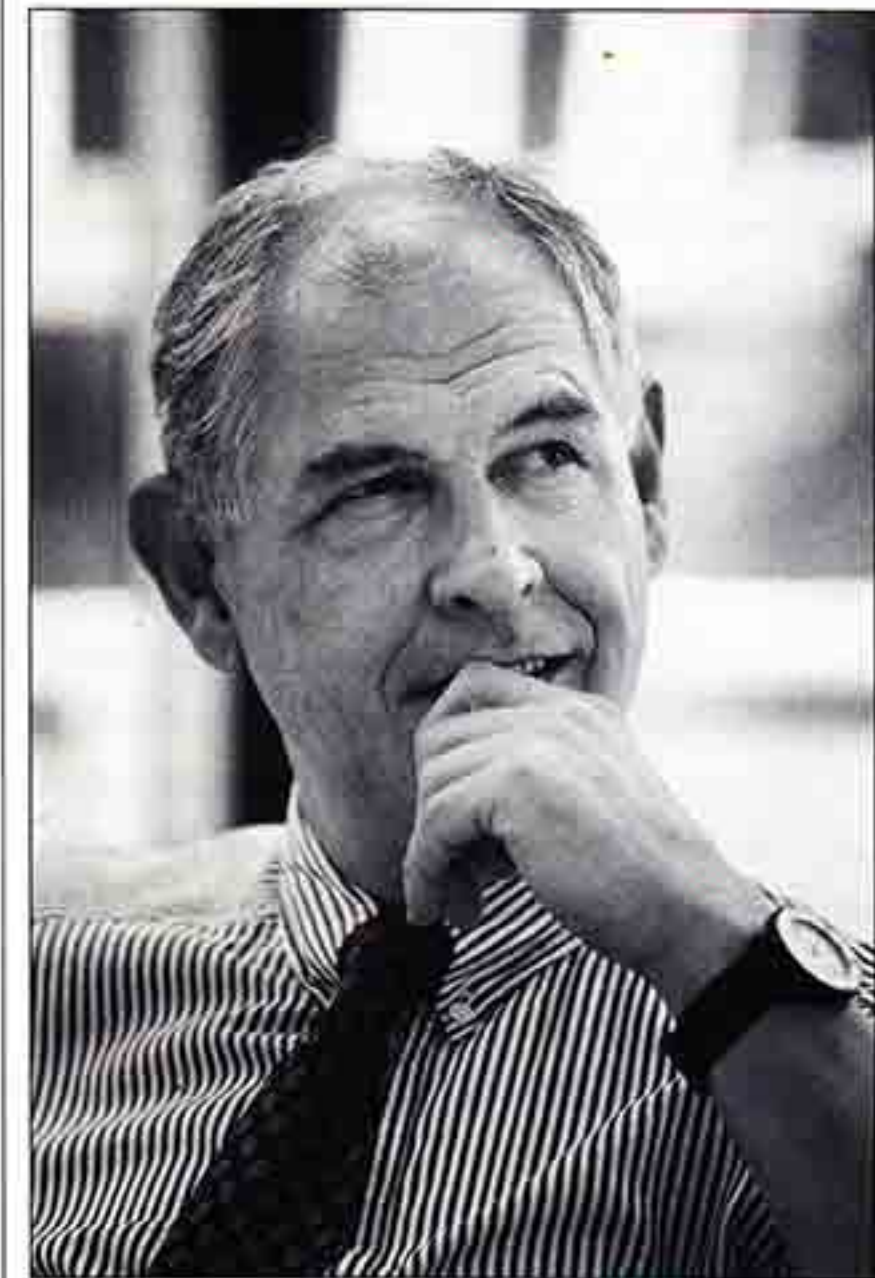


'Human Capital' het vergeten kapitaal in de bouw

Elk dubbelgesprek biedt -hoe goed voorbereid ook- verrassingen. Het gesprek gaat een heel andere, maar ook interessante kant op dan beoogd of verondersteld. Of de gesprekspartners bieden elkaar (en hopelijk ook de lezers) verrassende statements en/of visies. Of er blijken onverwachte gezamenlijke ervaringen of kennis, en vaak ex-Nijenrodianen, op te duiken. En in dit dubbelgesprek blijkt er al voor de periode aan de Vecht een hecht verleden tussen beide gesprekspartners te bestaan dat bijna 25 jaar na Nijenrode nog even intens en spannend is. Maar aanleiding vormt beider visie op people's performance in de bouwwereld, waarbij we verrassenderwijze kunnen putten uit meer dan 55 jaar ervaring dienaangaande.

Cees Pronk (73516) en Ko Blok (73501) kennen elkaar al dertig jaar en zijn zeer dikke vrienden. Als de fotograaf zijn apparaat tevoorschijn haalt, is dat direct merkbaar aan de opmerkingen die over en weer worden gemaakt. De gesprekspartners constateren dat ze het product zijn van wat ze doen. Ze laten de fotograaf weten dat ze dus geen behoefte hebben aan symbolieken dienaangaande in de foto. Echter, ze komen er niet onderuit. Er wordt een prachtig artistiek exemplaar geschoten.



Cees Pronk

Foto: Capital Press & Photo Productions bv

Grote stad

Beide CT'ers bezoeken tussen 1969 en 1973 de HTS voor Bouwkunde aan de Vondellaan in Utrecht. Cees: 'Een kennis van mijn vader was een architect. Toen ik hem bezig zag dacht ik "dit wordt het. Ik wil sterven achter een tekenafel".' Ko, die door Cees gemaand wordt het kort te houden, laat weten dat hij dankzij een beroepskeuzetest op de HTS terecht kwam.

Beiden belanden in dezelfde klas. Ze worden dikke vrienden. Ko: 'Hard werken en lol maken, elkaar uitdagen, maar vooral veel van elkaar leren. Dat was de basis voor onze succesvol verlopen HTS-periode.' Cees Pronk: 'Als de dag van gisteren herinner ik mij dat Ko vroeg waarom ik niet bij hem thuis intrak. Gedurende de hele HTS-periode heb ik daar in Loenen aan de Vecht met heel veel plezier gewoond.'

Beiden kiezen in het praktijkjaar van de HTS voor een stageplaats bij gerenommeerde bouwbedrijven, beiden willen met de laarzen in de bouwput, beiden kiezen voor Amsterdam. De grote stad in de beginjaren zeventig was de plek om te werken en te leven. Het dorpsleven van Laren en Loenen laten ze achter zich. 'Het stagejaar opende onze ogen,' zegt Cees. 'We kwamen uit het dorps, uit keurige milieus. Nu stonden we om 7 uur 's ochtends beton te storten en een week later de bekisting te slopen. We hadden iets gemaakt met de blote handen, samen met humorvolle Amsterdammers. Architectuur was leuk, ontwerpen evenzeer, maar van bouwen kregen we echt een kick.' Cees werkt aan de bouw van Hilton Schiphol en Ko aan een ziekenhuisproject in Buitenveldert. Na een maand verdienen beiden al zoveel dat ze de mensa aan de Wibautstraat niet meer voor hun dagelijkse maaltijden hoeven te frequenteren. Ze trekken van het ene eetcafé naar het andere (fastfood was nog onbekend) en dompelen zich na het harde werken in het turbulente Amsterdamse leven van de jaren zeventig.'

Dun jaar, veel plezier

Met succes beëindigen zij de HTS-opleiding. Op aandringen van Ko's moeder gaan ze naar Nijenrode, waar Ko's broer Gertjan hen was voorgedaan. Met 20 CT'ers is het een dun jaar, doch de pret is des te groter en de banden naar de toekomst worden gesmeed, want tijdens de recente reünie blijken er 12 CT'ers aanwezig te zijn op een totaal van honderd jaargenoten. Cees en Ko zijn in de tussentijdse periode van 23 jaar nooit meer terug geweest op Nijenrode. Het weerzien van hun oude makkers en ook van menig A-student heeft hen goed gedaan.

De praktijk

Bij Ko, die inmiddels directievoorzitter bij bouwbedrijf ERA is, verblijven geen Nijenrodianen. 'Ik zou graag anders willen, maar >>

CT'ers sterven uit. Oudere CT'ers zitten al op een goede directiestoel zoals ik mag constateren in de VCV Vastgoedbijeenkomsten.' Cees, directievoorzitter van Hay Management Consultants, heeft veel Nijenrodianen in zijn bedrijf zien komen en zien gaan. 'Onze voorkeur gaat uit naar MBA'ers, zij gedijen goed in de consultancy.'

Na Nijenrode start Ko zijn loopbaan in de bouw, werkte bij Ballast Nedam en J.P. van Eesteren in marketing- en managementfuncties. Na deze periode maakt Ko een bijzondere uitstap naar het Grondbedrijf van de Gemeente Rotterdam, waar hij met name betrokken was bij het ontwikkelen van de Rotterdamse binnenstad. Markante projecten waren het Weena en de Maasboulevard. Ko: 'Een stap genomen met de nodige twijfels, maar een van de meest leerzame en bepalende perioden in mijn loopbaan. Cees heeft daarbij een belangrijke rol gespeeld, maar onder de conditie dat ik het niet langer dan vijf jaar moest doen.' Sinds 1986 werkt Ko bij ERA. Cees is na Nijenrode twee jaar als directiesecretaris actief bij de bouwdivisie van OGEM. Een van zijn activiteiten is de internationale marketing van bouwactiviteiten in het Midden Oosten. Ko snerend: 'Daar is OGEM een paar jaar later aan failliet gegaan.'

Na deze weinig enerverende periode vertrekt Cees naar Zwitserland en volgt de MBA-opleiding aan het IMD te Lausanne. Na deze studie komt hij met Hay in contact door Gerard Bomers (64503), wiens broer Jos (65016) daar een managementfunctie bekleedt. Zestien jaar geleden start hij als junior consultant en voert hij zijn eerste adviesopdrachten uit in de bouwsector. Cees: 'Het bloed kruipt nu eenmaal waar het niet gaan kan.' Ballast Nedam, HBG, NBM Amstelland zijn nog steeds trouwe klanten van Hay Management Consultants.

Human Resource Management

'Bij toeval ben ik in de consultancy terechtgekomen. Na mijn studies was het zeker niet zo gepland. Van Hay en Human Resource Management (HRM) had ik überhaupt nog nooit gehoord. Ik koos slechts voor een inspirerende werkplek, voor collega's waar ik mij lekker bij voelde en voor een baan in een internationale werkomgeving,' aldus Cees. HRM is een vakgebied dat zich zeer snel ontwikkelt. Het managen van Human Capital is in vele sectoren nu en straks een van de belangrijkste differentiërende factoren om je in positieve zin te onderscheiden van de concurrentie. HRM is een uiterst boeiend werkerrein, met name voor de general manager.

Cees: 'Realizing strategy through people is in toenemende mate de zorg voor die general manager. Op topniveau werken met klanten aan deze succesfactor blijft

voor ons een absolute uitdaging.' Ko: 'Dat is nu precies de reden waarom ik vorig jaar Hay Management Consultants heb betrokken bij een belangrijk veranderingsproces binnen ERA. Onze goede performance uit het verleden was nog geen garantie voor een goede toekomstige performance.' 'Een uitstekende timing,' vult Cees aan. 'De resultaten laten weinig te wensen over, zodat er op het oog niets aan de hand is. En toch was er een sterke behoefte om de resultaatgerichtheid van het bedrijf te verbeteren.'

Make or brake

'Samen met de consultants (en dus vooral niet met Cees) hebben we het volgende traject doorlopen: onderzoek naar de resultaatgerichtheid van onze cultuur, formuleren van een missie, formuleren van een outputgericht ondernemingsplan (Cees: "Er waren veel te veel voornemens"), vaststellen van de resultaatbijdrage van de belangrijkste functies, vaststellen van de benodigde com-



Ko Blok

Foto: Capital Press & Photo Productions bv

petenties in deze functies en tot slot het beoordelen van de belangrijkste functiehouders.' Cees: 'Voor de bouwsector is zo'n exercitie best heel bijzonder, maar ook gedurfd. Als je bedenkt dat juist ook in de bouw het de mensen zijn die in bepaalde situaties zorgen voor "make or break", dan is het verfrissend te horen dat Ko daar aandacht aan wilde schenken. In de bouw wordt en werd in de factor arbeid nauwelijks geïnvesteerd. Het is een nogal introverte bedrijfstak die eigenlijk weinig leert van en oog heeft voor ontwikkelingen in andere sectoren. Vooral omdat de bouw zo arbeidsintensief is, is het ontwikkelen van je managers van cruciaal belang. Een cursus resultaatgericht management werkt niet, dat zijn investeringen met een laag of geen rendement.' Op de vraag wat het nu voor ERA heeft opgeleverd, komt Ko met een snelle doch grondige en uitgebreide analyse: 'Met het management zitten we nu absoluut op een lijn. We weten waar we over drie jaar willen komen en hoe we denken dat te kunnen realiseren. Het ondernemingsplan is SMART (Specifiek, Meetbaar, Ambitueus, Realistisch en Tijdgebonden) en helder is wie welke verantwoordelijkheden heeft om onze doelen te bereiken. De afstand tussen de directie en het tweede echelon is >>

potenties in deze functies en tot slot het beoordelen van de belangrijkste functiehouders.' Cees: 'Voor de bouwsector is zo'n exercitie best heel bijzonder, maar ook gedurfd. Als je bedenkt dat juist ook in de bouw het de mensen zijn die in bepaalde situaties zorgen voor "make or break", dan is het verfrissend te horen dat Ko daar aandacht aan wilde schenken. In de bouw wordt en werd in de factor arbeid nauwelijks geïnvesteerd. Het is een nogal introverte bedrijfstak die eigenlijk weinig leert van en oog heeft voor ontwikkelingen in andere sectoren. Vooral omdat de bouw zo arbeidsintensief is, is het ontwikkelen van je managers van cruciaal belang. Een cursus resultaatgericht management werkt niet, dat zijn investeringen met een laag of geen rendement.' Op de vraag wat het nu voor ERA heeft opgeleverd, komt Ko met een snelle doch grondige en uitgebreide analyse: 'Met het management zitten we nu absoluut op een lijn. We weten waar we over drie jaar willen komen en hoe we denken dat te kunnen realiseren. Het ondernemingsplan is SMART (Specifiek, Meetbaar, Ambitueus, Realistisch en Tijdgebonden) en helder is wie welke verantwoordelijkheden heeft om onze doelen te bereiken. De afstand tussen de directie en het tweede echelon is >>



Cees Pronk & Ko Blok

Foto: Capital Press & Photo Productions bv

Ko Blok (1949) getrouwd met Klorimene (al mee gefeest op Nijenrode), is vader van drie dochters. Ko is gek van schaatsen en racefietsen en is een verwoed verzamelaar van miniatuur hijskranen. Naast zijn passie voor muziek, van slager tot en met Bach, heeft hij een grote liefde voor de historische binnenscheepvaart. Hij is een van de initiatiefnemers van een op te zetten Nationaal Binnenvaart Museum. Na de HTS voor Bouwkunde volgde hij de CT-opleiding (1973). Vanaf 1986 is hij werkzaam bij ERA Bouw te Zoetermeer en sinds 1 januari jl. als directievoorzitter. ERA Bouw ontwikkelt en bouwt projecten op het gebied van wonen en werken. 300 medewerkers realiseren een jaaromzet van 125 miljoen gulden. ERA Bouw is een dochteronderneming van TBI Holdings en is o.a. betrokken bij de Kop van Zuid in Rotterdam, IJburg in Amsterdam en de herstructurering van de Bijlmer.

Cees Pronk (1948) is gek op architectuur, klassieke auto's, fotografie en spaart 'uncirculated banknotes'. Hij is gefascineerd door het tropisch regenwoud en international metropolitan life. Heeft na de HTS voor Bouwkunde ook de CT-opleiding gevolgd en is vanaf 1981 bij Hay Management Consultants werkzaam. Sinds 1995 in Nederland als managing director van deze wereldwijd grootste consultancy firma in het hele veld van HRM. Hay is marktleider in Nederland met 110 medewerkers en werkzaam voor 80 procent van de 200 grootste ondernemingen.

kleiner geworden. We hebben een scherp beeld van de sterken en zwakten van iedere manager en weten welke competenties verder ontwikkeld moeten worden. Met het veranderingsproces is tenslotte samen met Hay een stevig fundament gelegd voor het continueren van onze goede performance.'

En wat heeft het Hay opgeleverd? Cees kan niet antwoorden omdat Ko rapper is: 'Cees heeft eindelijk wat aan mij kunnen verdienen.' Cees, toch even serieus: 'Een tevreden en enthousiaste klant is de grootste kick voor de consultants. Het samenwerken met de klant en vervolgens zelf kunnen zien, voelen en ruiken dat er dingen echt veranderen bij de klant op eigen kracht, is het mooiste dat je als adviseur kan overkomen.'

Andere marktstandigheden in de bouw

'Nu eerst wordt in de woningbouw in eindgebruikerstermen nagedacht,' merkt Ko op. 'De naoorlogse bouwperiode van een inhaalvraag op volume beginnen we eindelijk af te sluiten. Daar heb je een andere soort mensen in de bouw voor nodig. Mensen die ook initiatieven durven te nemen en zich realiseren wat wonen in het fysieke product betekent. In de bedrijfshuisvesting zie je dat al volop, want de buitenlandse architecten weten dat beter en vullen dus meer en meer Nederlandse opdrachten in.'

Cees: 'De competentie van "initiatieven nemen" is bij het management in de bouw niet sterk ontwikkeld. Zeker in de bouw durft men de kop niet boven het maaiveld uit te steken. Waarom hebben we geen Manhattan aan het Gooimeer, maar wel een Almere?

We zijn bovendien te procesgeoriënteerd i.p.v. op het eindproduct gefocust. We hebben duidelijk te lijden gehad van de regelgeving door de volumebehoefte. En vergeet ook onze typisch Nederlandse bouwcultuur niet: we zijn goed in baggeren en in kunstwerken zoals bruggen en tunnels. We zouden wat meer van de Japanse bouwcultuur moeten leren, die ook zelf weer heel veel leert van andere industrieën.'

De gesprekspartners komen nu lekker op dreef en stellen dat de Nederlandse bouw te introvert is en zich vaak met de scheepsbouw laat vergelijken. Alle andere bedrijfstakken waar assemblageprocessen optreden, zitten beter in elkaar en innoveren zelf. Bij de bouw komt de eigenlijke innovatie van de toeleveranciers, waardoor de ontwikkelingen in de bouw zelf ook traag gaan. Cees stelt tenslotte: 'Jammer genoeg is de creativiteit, de inventiviteit van de managers in Nederland niet al te hoog. Bij ons rikt een manager te veel naar een beheerder i.p.v. zoals gebruikelijk in het buitenland, de leider te zijn met de visie en dan ook nog aantoont waarom.'

Twee Nijenrodianen met dezelfde achtergrond en een totaal verschillende loopbaan die door hetzelfde gefascineerd zijn: 'Dat je met mensen heel veel kunt bereiken.'

Pol Schevernels