

# 'Ik ben een jongen van de stad'

**Ko Blok trad medio jaren tachtig als adjunct-directeur aan bij ERA Bouw en kreeg de opdracht mee om de projectontwikkeling binnen het bedrijf te professionaliseren. 25 jaar later lijkt die opdracht behoorlijk te zijn geslaagd; ERA heeft zich ontwikkeld tot een 'bouwende ontwikkelaar', met een stevige identiteit. Hoe kijkt Blok, die al snel opklom tot directeur, terug op een kwart eeuw ondernemerschap? "Het heeft me twintig jaar gekost, om ook de uitvoering – wat voorheen gold als het heilige der heiligen – meer marktgericht te laten denken." Blok zwaaide begin maart af.**

door **Kees de Graaf**

In zijn Hilversumse werkkamer, omgeven door onder meer een imposante verzameling miniatuurbouwkranen, spreken we met Ko Blok over het tweeënhalve decennium dat hij bij ERA Bouw werkte. Het is in de week waarin ERA zowel een dieptepunt – het uitstel van de vernieuwing van het project Nieuw Crooswijk in Rotterdam – als een hoogtepunt – een lovende recensie van het project Le Medi in *NRC Handelsblad* – ervaart. Zo afwisselend kan het ondernemerschap in de bouw blijken zijn. Maar dat is het heden, het gesprek begint met het verleden. Blok start zijn terugblik met een korte karakterschets.

## 'Ik kende alle bouwprojecten in Amsterdam uit mijn hoofd'

"Ik ben een jongen van de stad, altijd al geweest. Ik kende alle bouwprojecten in Amsterdam uit mijn hoofd. Op mijn Puchje ging ik bij de Bijlmermeer in aanbouw kijken; fascinerend. Tijdens mijn HTS-studie schreef ik een scriptie over de stadsvernieuwing in de Amsterdamse Dapperbuurt. De liefde voor het maken van dingen was me al eerder bijgebracht; mijn vader was architect in Loenen en had daar een bloeiende restauratiepraktijk. Daar heb ik het respect gekregen voor de hele bedrijfskolom van de bouw. Na de HTS heb ik nog een

studie bedrijfskunde aan Nyenrode gedaan. Daar is de basis gelegd voor het ondernemerstype dat ik uiteindelijk ben geworden. Bij ERA is het allemaal samen gekomen: de stad en de koppeling van het bedenken met het maken."

### Lekker buiten

De carrière tussen studie en ERA voerde Blok afwisselend langs de private en publieke kant van het vak. Hij ontdekte al snel dat hij het werken buiten, op de bouwplaats, het leukste vond. "Dat merkte ik al bij mijn stage bij een uitvoeringsproject in Buitenveldert. Ik ben toen opgeklommen tot deeltuitvoerder en op een gegeven moment in dienst gekomen van J.P. van Eesteren. In de directie daar zat Jan Klap, oud-directeur van de dienst Volkshuisvesting van Rotterdam. Hij had mede aan de wieg gestaan van het ontstaan van ERA. Een man van wie ik veel geleerd heb. J.P. van Eesteren zat veel in de grote u-bouw, met af en toe een uitstapje naar de volkshuisvesting. Dat laatste sprak mij het meeste aan. Ik deed bijvoorbeeld met een klein groepje mensen een stadsvernieuwingproject in Rotterdam. De directie van J.P. van Eesteren vond dat soort projecten niet echt sexy, maar het versterkte mijn fascinatie voor de bestaande stad." Op een gegeven moment werd Blok door Jan Doets gevraagd voor de afdeling gronduitgifte van de gemeente Rotterdam.



Doets zocht daar iemand voor uit de marktsector, zo geeft Blok aan. "Het belangrijkste wat ik bij de gemeente leerde, was dat je met ruimtelijke ingrepen een stad als geheel sterker kunt maken. We hebben toen bijvoorbeeld een sterkte-zwakteanalyse voor de binnenstad gemaakt; in die tijd was dat een nieuwe manier van denken. Toch ook weer de combinatie van bedenken en maken, gekoppeld aan marketing en productontwikkeling. Ik heb daar ook geleerd om van binnen naar buiten te denken. Oftewel: een project in een veel grotere context te plaatsen."

### Langetermijnstrategie

Toen kwam de overstap naar ERA. Blok kende ERA al langer, omdat deze woningbouwer was voortgekomen uit het genoemde J.P. van Eesteren. "Midden jaren tachtig was men daar erg op zoek naar een

## 'We hebben destijds in Rotterdam echt grenzen verlegd, ook al was ERA er eigenlijk nog niet klaar voor'

heldere en eenduidige positionering. Ik werd binnengehaald om de projectontwikkeling, in de jaren daarvoor schoorvoetend opgestart, te professionaliseren. De eerste jaren, van 1986 tot 1990, zijn we op zoek gegaan naar een langetermijnstrategie, gebaseerd op inhoud. Zo'n strategie was er niet echt. Er werd wel hard gewerkt en in zekere zin aan productontwikkeling en innovatie gedaan, maar het was allemaal op projectniveau. Er was geen focus. Op twee momenten hebben we toen belangrijke ervaringen opgedaan, die onze strategie op termijn zouden bepalen. De eerste was de ontwikkeling van het project De Landtong op de Kop van Zuid, een echt stedelijk vernieuwingsproject op een pionierslocatie. De tweede was de integrale herstructurering van de wijk De Horsten, ook in Rotterdam. Beide soorten projecten zijn daarna de dragers geworden van het nieuwe ERA. We hebben daar echt grenzen verlegd, ook al was de onderneming er eigenlijk nog niet klaar voor."

### Geen waan van de dag

Wat vond TBI, als aandeelhouder van ERA, van die strategie? "TBI heeft ons daar altijd heel vrij in gelaten en dat vond en vind ik klasse. Waar andere bedrijven destijds massaal de Vinex opzochten – iets wat wij van TBI ook hadden mogen doen – kregen wij de ruimte om de stedelijke vernieuwing op te zoeken. Ook al kwam me dat soms op wat cynisch commentaar van collega's in de sector te staan. 'Ome Ko gaat in de oude spullen', kregen we dan weleens te horen. Omdat TBI zich vooral richt op duurzaam rendement en niet op de waan van de dag, hebben ze ons echter van meet af aan gesteund in onze strategische keuze."

Blok typeert de onderneming ERA nu als een bedrijf met een sterke collectieve opvatting over wat men doet en waar men voor staat. "Het hele bedrijf is daarvan doordrongen. Dat lag twintig jaar geleden anders. De directie bedacht toen iets, of een apart ingesteld werkgroepje, en dat werd in het bedrijf gedropt. Nu is die drive veel meer door het gehele bedrijf aanwezig. Mooi voorbeeld: een hoofdvoerder die eerst het project Vlinderbuurt in Rotterdam had gedaan en vervolgens hoorde hoe we Nieuw Crooswijk gingen aanpakken. Waarop hij zei: ik ga dat project doen! Dat zijn mooie momenten. Vroeger was er een sterke scheiding tussen bedenkers en makers; die scheiding is er niet meer. Het duurde daarmee wel lang voor ik de baas werd voor iedereen. Het heeft me twintig jaar gekost, om ook de uitvoering – wat voorheen gold als het heilige der heiligen – meer marktgericht te laten denken. Nu zie ik dat de makers oog hebben gekregen voor het bedenken en het ook leuk vinden. En dat leeft tot op de werkvloer. Aan

een project als Le Medi is dat goed afleesbaar."

### Emancipatiemachine

Midden jaren negentig van de vorige eeuw is ERA ook langjarig in de Amsterdamse Bijlmermeer actief geworden.

Ook daar was sprake van de nodige leermomenten, aldus Blok. "Daar hebben we ervaren wat de kracht van een goede economische omgeving is, in dit geval Amsterdam. En hoe zo'n stad werkt als een emancipatiemachine, waarin mensen carrière maken en dat vertalen in keuzes voor een bepaald woonmilieu. Ook hebben we daar geleerd hoe je met de herontwikkeling van bestaande flatgebouwen een heel eind kunt komen en een interessante combinatie van oud en nieuw kunt maken."

De Bijlmer is zeker een project dat Blok met trots vervult. Dat geldt ook voor de genoemde projecten in Rotterdam, een stad waar hij begrijpelijkerwijs een bijzondere band mee koestert. "Maar ook Riedijkshaven in Dordrecht mag in dat rijtje niet ontbreken. Verder ben ik niet zo'n projectenman. Ik ben eigenlijk het meest trots op het feit dat we op basis van inhoud en niet op basis van macht – lees: grondposities – een inspirerend, gezond bedrijf hebben gecreëerd, dat maatschappelijke erkenning krijgt. Dat we daarmee 400 man aan het werk kunnen houden. Met dingen bedenken, ze maken en er ook onze steden sterker mee maken. Ik ben er oprecht trots op en sta ook iedere keer weer met verwondering te kijken als die grote paars-groene keten geplaatst worden en het werk gaat beginnen, nadat we in het voortraject soms jaren hebben geplotterd. Sta ik daar in zo'n enorme bouwput op de Zuidas. Daar komt dat gevoel als jonge jongen weer over me, die naar de kranen in de Bijlmer stond te kijken.

Daarnaast heeft dit werk als directeur me ook veel buiten de deur gebracht. Ik mocht voorzitter van de NEPROM zijn in een tijd waarin er hard werd gewerkt aan de professionalisering van ons vak. Met zielsverwant Ted Schutten, voormalig directeur van MUWI en helaas overleden, heb ik mede aan de wieg mogen staan van Stichting Van na de Oorlog en later van kenniscentrum KEI. Ik noem uiteraard de

## 'De oude tegenstelling tussen bedenkers en uitvoerders zal nog verder moeten verdwijnen'

bijeenkomsten van Forum van Stedelijke Vernieuwing: echt een feest. En ten slotte de studiereizen die ik heb mogen meemaken. Dat was voor deze jongen echt om veel van te leren. Dat je ineens in een heel andere stad staat en kijkt: wat gaat hier goed en hoe kunnen wij daar iets van oppakken?"

### Visie op Nederland

Ten slotte: wat is Bloks wens voor ERA voor de toekomst? "Dat ze het bedenken en maken nog meer integreren. Met een nog steviger oriëntatie op de eindgebruiker en waarbij er met multidisciplinaire teams wordt gewerkt. Daarmee kan het vak een nieuwe dimensie krijgen en komen we uit die oude tegenstelling van bedenkers en uitvoerders." Zijn wens voor de ruimtelijke inrichting van dit kleine, volle landje vloeit daaruit voort: "Dat we meer gaan werken vanuit een heldere toekomstvisie op de unieke positie van Nederland in Noordwest-Europa. Wat voor een regio moet dit zijn, met welk type economie, met welke bevolkingsopbouw? Welke kwaliteit van leven en wonen is daarvoor nodig? En dat vervolgens op basis van die visie een professionele vastgoedindustrie haar bijdrage levert aan het sterker en mooier maken van dit land!" ◀◀