

## KO BLOK, VOORZITTER ERA BOUW

Interview **Cees Pronk** | Tekst **Irene Schoemakers**

Fotografie **Gerry Hurkmans**

Ko Blok is op het eerste gezicht bepaald niet de typische, bonkige bouwdirecteur waarvan er zovelen zijn voorbijgekomen tijdens de bouwenquête. Hij heeft een marketingachtergrond, heeft het sociaal beleid binnen zijn onderneming hoog op het prioriteitenlijstje staan en vindt dat bouwwerken vooral toegevoegde waarde moeten hebben voor de maatschappij. Bovendien is er wat hem betreft meer in het leven dan bouw alleen. Hij is lid van de Bachvereniging en schaatst ieder jaar de alternatieve elfstedentocht in Oostenrijk. Ook de historische binnenvaart is een van zijn passies, zo blijkt uit zijn botenverzameling in de vitrinekast. "Op dit moment ben ik zelf een zandschip aan het restaureren zodat ik straks zandlosdemonstraties kan geven."

### Fraude

*Wat vind je van de discussie rondom de bouwfraude en de parlementaire enquête?*

"Bij de bouwenquête ging het grofweg om twee dingen: fraude en mededinging. Wat het eerste betreft: dat kan natuurlijk niet. Degenen die zich daaraan schuldig hebben gemaakt, moeten worden aangepakt. Dat is duidelijk. Mededinging is echter een heel ander verhaal. Daarbij speelt niet alleen de opdrachtnemer, ofwel het bouwbedrijf, een rol. Ook de opdrachtgever is hierbij betrokken. In Nederland wordt er mijns inziens in de bouw wereld namelijk slecht opdracht gegeven. In andere bedrijfstakken is het zo dat ondernemingen vooral uitgedaagd worden om met de meest economische aanbiedingen te komen die tevens een totaaloplossing bieden. Voor opdrachtgevers aan bouwondernemingen zou dit betekenen dat ze kijken naar de bouwmethode, de bouwtijd, de effectiviteit van de oplossing, de prijs in relatie tot de investering, enzovoorts. In Nederland heeft er echter een enorme uitholling plaatsgevonden van het opdrachtgeverschap in de bouw, waardoor men uiteindelijk alleen nog maar let op de prijs. Prijzen zijn immers eenvoudig te vergelijken."

*Het is toch logisch dat opdrachtgevers op de prijs letten?*

"Natuurlijk. Er zullen altijd projecten blijven, met name de kleine en overzichtelijke, die zuiver en alleen op basis van prijs worden geëvalueerd. Daar is ook niets mis mee. Bij de grote, ingewikkelde projecten ligt dat echter anders. Daar zou het bij de opdrachtgevers vooral om de toegevoegde waarde moeten gaan. In de meeste gevallen echter wordt er uitsluitend gelet op prijs. Die moet scherp zijn, met het onvermijdelijke gevolg dat een deel van de inspanningen die de bouwonderneming moet leveren niet wordt vergoed. Het is ook niet voor niets dat bouwbedrijven hier tot 1992 afspraken over mochten maken met elkaar. Dat kan nu niet meer. En dus hoop ik dat er een meer professionele relatie ontstaat tussen opdrachtnemer en opdrachtgever, zodat deze laatste de projecten meer op inhoud en kwaliteit zal beoordelen."

*Hoe heeft het zo mis kunnen gaan met de bouw?*

"Dat is eigenlijk heel eenvoudig. Alle mensen die te maken hebben met ruimtelijke ordening, infrastructuur en andere bouw zijn technici, opgeleid aan dezelfde instituten. De bouw ►



'Integer' en 'bouw' zijn twee woorden die zelden in één zin bij elkaar staan. Ko Blok vertelt hoe het óók kan.

# Na de enquête

is een introverte en gesloten omgeving. Er zijn gezamenlijke normen en waarden ontstaan die min of meer een eigen leven zijn gaan leiden en niet of nauwelijks worden gecorrigeerd door de buitenwereld."

#### **Kan dat doorbroken worden?**

"Alleen als er niet alleen technici worden toegelaten, maar ook mensen met een economische of commerciële achtergrond. Mensen die niet behept zijn met het beperkte denkkader. Het gaat erom dat bouwbedrijven meer zien dan het bouwwerk alleen. Dat ze ook oog hebben voor de omgeving. Dat betekent dat we andere leiders nodig hebben. In veel bedrijfstukken is men er al lang achter dat niet de productiemensen de leiders moeten zijn, maar de commerciële of de hr-managers."

#### **Zijn daar voorbeelden van?**

"Mondjesmaat. Maar ze zijn er wel. Denk aan Herman Hazewinkel bij Volker Wessels Stevin of Joop Janssen die

#### **Ko Blok**

**Leeftijd:** 53 jaar

**Opleiding:** HTS Bouwkunde Utrecht (1973), Bedrijfskunde Nijenrode (1974)

**Loopbaan:** marketingfuncties bij Ballast Nedam en JP van Eesteren Rotterdam (1974-1980), managementfuncties Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Rotterdam (1980-1986), adjunct-directeur ERA Bouw (1986), directeur ERA Bouw (1988). Vanaf 1996 directievoorzitter ERA Bouw

**Nevenactiviteiten:** voorzitter Havenmuseum Rotterdam, bestuurslid Forum voor Stedelijke Vernieuwing, bestuurslid Habitat Platform Nederland, bestuurslid Dudok Centrum

**Hobby's:** lange afstand schaatsen, fietsen, skeeleren, klassieke muziek, historische binnenvaartschepen

Ko Blok is getrouwd en heeft drie kinderen



net afscheid heeft genomen van Heijmans."

#### **Toch is ook Janssen niet in staat geweest om de oude rites rond mededinging en afspraken te slechten.**

"Dat is waar. Maar de ramen zijn wel open gegaan. En vergeet niet dat het ongelooflijk moeilijk is om het hart van een onderneming te veranderen. Als het leeuwendeel van de medewerkers produceren als doel ziet, moet er heel wat gebeuren om dit beeld te veranderen. Daar gaan heel wat jaren overheen. Het vraagt namelijk niet alleen om één enkele leider uit een ander discipline, het vraagt om talloze nieuwe mensen op sleutelposities. Een dergelijke cultuurverandering moet van binnenuit komen. Bij Shell duurde het na de Brent Spar ook jaren voordat het bedrijf een open communicatiecultuur naar de buitenwereld had."

#### **Lukt het bij ERA wel?**

"Ik meen van wel. We houden daar met de werving rekening mee. Met name op die plekken in de organisatie waar we ons bezighouden met het bedenken van conceptuele oplossingen, hebben we mensen aangetrokken, veelal vrouwen overigens, die breed ontwikkeld zijn. Hetzelfde geldt voor de afdeling projectontwikkeling. Overigens is het probleem minder van toepassing bij ons. Wij doen met name woningbouw, wat impliceert dat we bijvoorbeeld ook met gedragswetenschappers te maken hebben. Wij zijn geen bedrijf met uitsluitend technici. Bovendien zijn we eraan gewend rekening te houden met de

stakeholders. ERA is in de jaren zestig groot geworden met het bouwen van flats. De lokale overheden waren daarbij de stakeholders en dus volgden we ook de maatschappelijke ontwikkelingen. Het ging om meer dan het afleveren van een bouwwerk alleen. Maatschappelijk bewustzijn speelde ook een rol."

#### **Hoe uit zich dat in het selecteren van projecten?**

"Door er bijvoorbeeld nu niet voor te kiezen om Vinex-locaties te bouwen maar om te investeren in de bestaande bebouwing en er zodoende voor te zorgen dat bestaande wijken weer een tijdje meekunnen. Op die manier heb je als ondernemer een daadwerkelijk toegevoegde waarde en bied je structurele oplossingen aan. En dat is heel wat anders dan het bedenken van een op zichzelf staand plannetje en daar een prijskaartje aan hangen."

#### **Toch denk ik niet dat de doorsnee bouwondernemer belangstelling heeft voor deze opvatting. Een ondernemer wil eenvoudigweg bouwwerken verkopen.**

"Dat is inderdaad de makke van deze beroepsgroep. Het produceren of bouwen wordt gezien als einddoel. Technici focussen op het ontwerpen en realiseren van het werk, niet op het feit dat het gebouw een functie heeft in een omgeving en dat mensen daar prettig in moeten wonen en werken. Ons vak schreeuwt om mensen die daar op een andere, bredere manier naar kijken."

#### **Ook als het gaat om normen en waarden?**

"Juist ook. Het reilen en zeilen in de bouw wordt bepaald door ►

technici die in de valkuil terechtkomen van normen en waarden die binnen deze wereld zijn ontstaan. Er heeft een enorm waardenverval plaatsgevonden, omdat de samenleving deze waarden nooit heeft gecorrigeerd. En dus worden bijvoorbeeld ambtenaren meegenomen op dure reizen of gaan ze gezellig mee naar Yab Yum."

#### **Marketing binnen de bouw is dus niet meer dan relatie-beheer en netwerken?**

"Precies. En dat vind ik nu zo lastig aan dit vak. Relatiebeheer is in veel gevallen belangrijker dan de toegevoegde waarde die de onderneming heeft te bieden. Ik mag hopen dat de bedrijfstuk als gevolg van de enquête transparanter wordt en dat er wel degelijk wordt gekeken naar kwaliteit en totaaloplossingen."

## **"Er heeft een enorm waardenverval plaatsgevonden, dus gaan ambtenaren gezellig mee naar Yab Yum"**

#### **Wat houdt zo'n totaaloplossing dan in?**

"Een bouwwerk is in feite een technische oplossing van een probleem. Het is een middel, niet meer dan dat. Daarachter zitten klanten, eindgebruikers en een omgeving. Een van mijn fascinaties is stedelijke ontwikkelingen en op welke wijze steden zich duurzaam kunnen ontwikkelen in het kader van welvaart en welzijn. Uiteindelijk gaat het immers om de kwaliteit van leven en wonen." **Ik geloof dit verhaal helemaal, zolang het maar tot een hogere marge leidt. Is dat ook zo?**

"Nog te weinig. Het blijft moeilijk. We kunnen slimme en maatschappelijk bewuste oplossingen bedenken, maar als de woningcorporaties en gemeenten - onze opdrachtgevers - de neiging hebben om op prijs aan te besteden, wordt het lastig. Daar lopen we regelmatig tegenaan."

#### **Zelf heb je een hts-opleiding en heb je Nijenrode gedaan. Wat merken de medewerkers daarvan? Geef je op een andere manier leiding dan de technici pur sang?**

"Mijn studie bedrijfskunde is absoluut bepalend geweest voor de wijze waarop ik kijk naar ondernemingen. Bovendien heb ik ook jaren bij de overheid gewerkt. Ik heb daar veel geleerd en weet inmiddels wat het is om met stakeholders en de omgeving rekening te moeten houden. Op die manier kijk ik naar onze markt. Wat betreft mijn manier van leidinggeven binnen de organisatie stop ik veel energie in het benadrukken van de toegevoegde waarde van het werk dat we doen. Op die manier probeer ik mensen bewust te maken van de relevantie van onze werkzaamheden en op welke manier en met welke projecten de organisatie haar geld verdient."

#### **Hoe ontwikkel je jezelf als leider?**

"Het aanscherpen van mijn visie op de markt doe ik vooral buiten de deur. Ik beweeg mij binnen diverse netwerken waarin mensen deelnemen met zowel politieke als wetenschappelijke en professionele achtergronden. Wat intern leiderschap betreft ben ik vooral helder in wie we willen zijn en waar we heen willen. Het zit in mijn aard om dat te doen, dus dat kost me niet al teveel moeite. Verder houd ik me bezig met het coachen van jonge mensen die uiteindelijk moeten doorgroeien naar verantwoordelijke functies. Hier leer ik van en het houdt me scherp." **Laat je jezelf ook coachen?**

"Jazeker, hoewel het geen betaalde coaches betreft. Maar ik

spreek regelmatig met mensen in het vak die mij zowel op het emotionele vlak als vakinhoudelijk van repliek dienen. Het is een klankbord dat ik niet zou willen missen."

#### **Loyaliteit**

**Tijdens de bouwenquête liet Koop Tjuchem weten dat hij altijd het ziekteverzuim checkt bij zijn werkmaatschappijen. Is ziekteverzuim voor jou ook zo'n belangrijke graadmeter?**

"Absoluut. Het zegt veel over de cultuur en stand van zaken in het bedrijf. Het verzuimcijfer zegt bovendien iets over de leiding van de onderneming. Ik vind het bijvoorbeeld heel belangrijk om steeds weer energie te stoppen in communicatie zodat de medewerkers op de hoogte zijn van wat er gebeurt. Die communicatie stopt nooit. Je kunt niet helder genoeg zijn."

#### **Een bouwbedrijf is toch een beetje een rondreizend circus. Hoe zorg je ervoor dat de medewerkers loyaal blijven?**

"We hebben gemerkt dat medewerkers twee dingen heel erg op prijs stellen. In de eerste plaats moet de leiding zichtbaar zijn, en in de tweede plaats moeten ze waardering krijgen voor het werk dat ze doen. Aan die wensen proberen we dan ook tegemoet te komen."

#### **Op welke manier geef je dat vorm in de praktijk?**

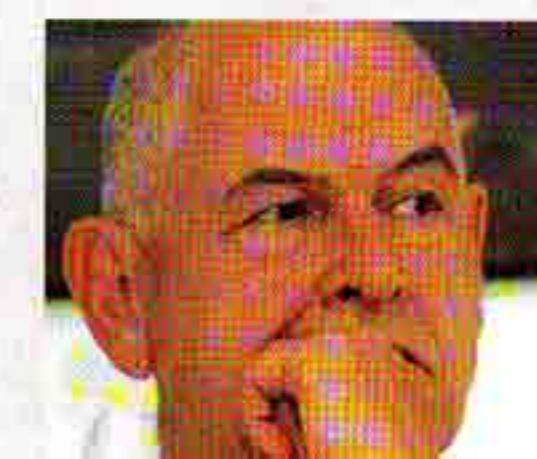
"Door twee keer per jaar als directieteam alle werken af te gaan. We laten dus op de bouwplaats onze gezichten zien. Dat wordt enorm gewaardeerd. Het is absoluut een waardevolle investering van onze tijd. Verder zijn we ons bewust van het belang van de kwaliteit van de arbeid. Daarmee doel ik op arbeidsomstandigheden, werkoverleg, enzovoorts. Die zaken moeten gewoon goed geregeld zijn. Goede bouwvakkers zijn namelijk schaars. Steeds minder mensen kiezen voor een uitvoerende carrière in de bouw, juist omdat het werk zwaar en risicovol kan zijn. Goede arbeidsomstandigheden zijn dus van wezenlijk belang. Met geld koop je immers al lang geen loyaliteit meer."

#### **Waarderen de medewerkers het sociaal beleid van de onderneming?**

"Niet genoeg. Zelf vinden we als onderneming dat we een goed sociaal beleid voeren. De vakbonden zijn het daar helemaal mee eens. Maar tijdens de laatste stakingen bleek er in onze onderneming relatief gezien meer te zijn gestaakt dan bij andere. Dat vind ik dus vreemd. Het vertelt ons in ieder geval dat we de medewerkers continu bewust moeten maken van het feit dat ze het goed hebben bij ons. Kennelijk is dat bewustzijn niet bij iedereen aanwezig. We zijn voortdurend bezig ons eigen bedrijf te verkopen."

#### **Wat deed de bouwenquête met je persoonlijk? Was je teleurgesteld over wat er allemaal boven tafel kwam?**

"Nee, integendeel. Ik was bijzonder blij met de enquête. In de kleine dertig jaar dat ik in dit vakgebied rondloop, heb ik ernaar gestreefd om het vak vooral als een ondernemer te bedrijven. Dat betekent dat je moet concurreren op kwaliteit en toegevoegde waarde. Ik heb er een enorme hekel aan wanneer het niet meer om de inhoud gaat maar om relaties en contacten. Ik hoop dan ook echt dat men de bouwwereld weet wakker te schudden en dat de enquête het begin van een cultuurverandering in gang zet. Niet alleen bij de bouwondernemingen zelf, maar ook bij de opdrachtgevers." ■



Interviewer Cees Pronk is directeur business development van Hay Group. Reacties: [cpronk@managementscope.nl](mailto:cpronk@managementscope.nl)