

Dirk-Jan Kluft

Van bureau naar bedrijf



Met 135 mensen in dienst en een werkgebied dat zich hoofdzakelijk richt op constructies, is het Amsterdamse bureau Van Rossum uitgegroeid tot een van de grootste spelers in de markt. Directeur en mede-eigenaar Dirk-Jan Kluft weet wel hoe dat komt.

Kluft heeft een hoop meegemaakt sinds hij dertig jaar geleden, als pas afgestudeerd broekie, bij Van Rossum in dienst trad. De markt is enorm veranderd en dat geldt zeker voor zijn bureau. Hoewel er niet een heel duidelijke bedrijfsfilosofie aan ten grondslag ligt, werpt het beleid van het bureau duidelijk vruchten af. Zo heeft het bureau de laatste tijd een aantal indrukwekkende ontwerpen achter zijn naam geschreven. Tijden zijn wel eens minder geweest. “Een aantal jaren geleden werden we nog geregeld tweede bij selecties”, aldus Kluft. “Op den duur gaat dat behoorlijk frustreren. Wij zijn gaan nadenken hoe dat kwam en hebben hulp ingeschakeld van een wetenschapsfilosoof. Die heeft ons bewust gemaakt van wie we zijn en ons geleerd hoe we aan klanten duidelijk moeten maken waar we voor staan en hoe we dat moeten presenteren.”

Ontzorgen

Kluft beseft dat het om meer dan presentatie gaat: “Met alleen presentatie haal je natuurlijk geen projecten binnen. Het vormt die laatste 2% die het verschil kan maken. En het blijkt te werken. Sindsdien komen we veel vaker als winnaar uit de bus.” Om opdrachtgevers te overtuigen, gaat het om goede referenties en vooral goed werk afleveren. Tegenwoordig komt dat goed tot uiting in EMVI-scores. “Daarmee oogsten wij veel succes. Natuurlijk speelt prijs ook een rol. En ook wij halen wel eens projecten binnen puur op basis van prijs. Maar liever werken we met vaste klanten. Ik denk dat wel 60 tot 80% van onze omzet bij een vaste groep opdrachtgevers vandaan komt. Niet dat prijs bij hen geen rol speelt. Integendeel. Prijsvorming is in die gevallen misschien nog wel ingewikkelder dan bij een selectie. Zeker in de tijd van de crisis, toen iedereen met

CV

naam ir. Dirk-Jan Kluft
leeftijd 57
opleidingen TU Delft
werkgevers Van Rossum



foto: Ringnalda Fotografie

minder genoeg moest nemen. Maar belangrijker dan prijs is dat je met de klant in gesprek gaat. Dat je ze duidelijk maakt wat ze aan je hebben. En dan doel ik niet op de manier waarop wij onze sommetjes oplossen. Daarin zijn ze echt niet geïnteresseerd. Het gaat erom dat je de klant vertrouwen geeft, dat je ze als het ware ontzorgt. Dat doen we door pragmatische oplossingen te bedenken, rekening houdend met uitvoering en risico's. Als wij een constructie net iets goedkoper maken, blijft er meer geld over voor de vormgeving. Dat interesseert niet alleen opdrachtgevers maar ook architecten. Daarom werken we ook zo veel met vaste architecten, vooral een aantal grotere bureaus."

Amsterdam

Van Rossum is van oudsher een Amsterdams bureau met heel veel projecten in de omgeving. Zo staat de Zuidas vol met gebouwen die door Van Rossum zijn ontworpen. Van zeventien van de twintig hoogste Amsterdamse gebouwen is Van Rossum constructeur. Daarmee is de lijst met referenties indrukwekkend. "Wij doen vooral veel utiliteitsbouw, een sector waar onze grootste interesse naar uitgaat. Het gaat daarbij vooral om kantoren en gecombineerde projecten met winkels en woningen. Ziekenhuizen en universiteitsgebouwen doen we minder. Dergelijke projecten worden vaak Europees

"Het meest duurzame gebouw is vaak ook het goedkoopste"

2



2 Het Amsterdam RAI hotel moet met 650 kamers het grootste hotel van de Benelux worden

3 Voor het Fletcher hotel langs de A2 in Amsterdam bedacht Van Rossum druksystemen die de vloeren dragen

foto: Rene van Dongen

aanbested, en daar doen wij niet zo snel aan mee, gezien de geringe kans op succes in relatie tot de inspanning. Het grote aandeel utiliteitsbouw is wel iets van de laatste tijd. Vroeger deden we veel meer seriematige woningbouw. Maar er zijn nu zoveel grotere projecten op de markt, zeker in Amsterdam, dat we ons kunnen permitteren keuzes te maken en vooral te gaan voor projecten die bij ons passen. En het lijkt erop dat dat wel even zo blijft; de vooruitzichten zijn uitstekend. De verwachting is dat de komende tijd nog een miljoen mensen naar de Randstad zullen verhuizen, waarvan tweederde ook nog eens naar de noordelijke Randstad. Wat dat betreft is Amsterdam echt booming. Het is daarom erg prettig hier te zitten!”

Het zijn niet de minste projecten die nu in uitvoering zijn. Veel ervan verdienen het stempel iconisch. “Het mooiste is als je het ontwerp van zo’n prestigieus project kunt verrijken. Neem Amsterdam RAI hotel, naar een ontwerp van Rem Koolhaas (foto 2). Met 650 kamers moet dat het grootste hotel van de Benelux worden. Wij hebben een oplossing bedacht waarbij 85% van de vloeren, ondanks de verspringende volumes, standaard

Duurzaamheid

Bijna bij alle projecten speelt duurzaamheid een steeds nadrukkelijker rol. Het is een aspect waarmee Van Rossum duidelijk rekening houdt. Veel ervaring hebben ze opgedaan met het TNT Green Office in Hoofddorp, lange tijd het meest duurzame gebouw van Nederland, en The Edge op de Zuidas (foto 6). “Als je duurzaam wilt ontwerpen, moet je slim nadenken over flexibiliteit en kritisch naar materiaalgebruik kijken. Het mooie is dat het meest duurzame gebouw vaak ook het goedkoopste gebouw is.”

konden worden uitgevoerd. Bij het Fletcher hotel (foto 3) langs de A2 in Amsterdam hebben we druksystemen bedacht die de vloeren dragen, met als resultaat een veel eenvoudigere detaillering. Ander voorbeeld: De Bazel in Amsterdam, het oude gebouw van ABN Amro dat is omgebouwd tot Stadsarchief (foto 4). We hebben daar besloten het archief daadwerkelijk te wegen. Als we hadden moeten rekenen met standaarden uit de archiefwet was het nooit gelukt. Verder wil ik zeker Hoog Catharijne in Utrecht noemen, ongetwijfeld het meest ingrijpende en langlopende project uit mijn carrière (foto 5). Het zijn allemaal prachtige voorbeelden waarbij de essentie van construeren duidelijk wordt: dingen tot een begrijpelijk niveau terugbrengen. En daarmee proberen het vertrouwen van de opdrachtgever te winnen.”

Het werkgebied reikt verder dan Amsterdam. Al meer dan dertig jaar heeft Van Rossum een vestiging in Almere. Vijf jaar geleden is er een vestiging in Rotterdam bijgekomen, vanwege een toenemend aantal opdrachten in die regio. “We wilden dichterbij de opdrachtgever zitten, simpelweg om de reisafstanden te verkorten. Wij zijn daar midden in de crisis begonnen met drie mensen. Nu zijn het er 25.” Van Rossum is ook actief in het buitenland. Zo’n 10% van de omzet komt van over de landsgrenzen. “Die expansie is niet gerealiseerd op basis van een groeiestrategie, want die is er niet. Het is te danken aan een groot netwerk en de grote verscheidenheid aan nationaliteiten bij Van Rossum. Op die manier zijn we in contact gekomen met buitenlandse opdrachtgevers. Daarnaast doet een aantal van de vaste relaties vaker mee aan buitenlandse inschrijvingen. Wij liften daarop mee.”

Verantwoordelijkheid

Door de groei in het aantal opdrachten telt het bureau nu zo’n 135 werknemers. Voor een deel is dat te verklaren uit de groei van vaste opdrachtgevers, zo reëel is Klufit wel. Maar





4



5

4 Het monumentale gebouw De Bazel in Amsterdam, waarin sinds de renovatie het Stadsarchief is gevestigd

5 Hoog Catharijne in Utrecht, het meest ingrijpende en langlopende project uit Kluit zijn carrière

foto: Hans Boersma

6 Bij The Edge op de Zuidas in Amsterdam deed Van Rossum veel ervaring op met duurzaam ontwerpen

foto: Ronald Tilleman

een positieve ontwikkeling is het zeker. Het is Van Rossum niet altijd voor de wind gegaan. “In de crisis hebben we keihard moeten knokken. We hebben dingen gedaan die we anders niet zouden doen. Maar het is ons wel gelukt het bureau in stand te houden, zonder dat er mensen zijn ontslagen. Wel is het bureau aanzienlijk kleiner geweest dan nu, zo’n 85 mensen. Inmiddels zijn we dus ongeveer anderhalf keer zo groot. En dat terwijl we ons alleen richten op constructies. Dat is een bewuste keuze. We hebben gemerkt dat we andere disciplines, zoals bouwkunde, er vaak een beetje bij deden. En om het dan echt goed te doen, is haast onmogelijk. Nu kloppen we voor dat soort werk aan bij andere bureaus uit ons netwerk.”

Kenmerkend aan Van Rossum is de continuïteit in het personeelsbestand. Het verloop is laag en uitzendkrachten werken

“Tien jaar lang was ik in bouwvergaderingen de jongste”

er nauwelijks. Veel aandacht gaat er uit naar het aan boord houden van mensen. Bijvoorbeeld door het creëren van een prettige werksfeer. Zes jaar zitten ze nu in een modern pand op IJburg, in een creatieve omgeving, relatief dicht bij de stad. Maar belangrijker nog is een opleidingstraject voor de medewerkers, zowel intern als extern. “Mensen in ons vak hebben een heel verantwoordelijke baan. Door onze platte organisatie zijn mensen snel heel bepalend voor de veiligheid van gebouwen. Dat wordt wel eens onderschat. Bovendien is er sprake van een haast permanente tijdsdruk. Ik zeg altijd dat wij informatie als laatste ontvangen en als eerste moeten afgeven. Sparingen krijgen we bijvoorbeeld op het allerlaatste moment door, maar wij moeten onze tekening wel als eerste weer inleveren. Met dit soort zaken moet je kunnen omgaan. Daar leiden we onze mensen in op, want dat leer je niet op de universiteit of op de hogeschool. Maar bovenal gaat het om de inhoud. Ook daar komt scholing bij kijken. Het belangrijkste is veel projecten doen en te leren van de praktijk, onder begeleiding van collega’s. Als je heel veel hebt gerekend, ga je vanzelf een gevoel voor stijfheid opbouwen.”

Ook partners – naast Kluit zijn dat Anne van der Sluis, Arno Melssen, Cor den Uijl, Robert van Alphen en Melvin Eschweiler – worden, als het maar enigszins kan, binnen het bureau opgeleid. Zelf werd Kluit partner toen hij pas vijf jaar in dienst was,



6

“De enige reden om opleidingen te volgen, is het halen van punten”

het moment dat naamgever Van Rossum met pensioen ging. Kluft was toen amper 32. “Ik was er eigenlijk nog helemaal niet klaar voor. Tien jaar lang was ik in bouwvergaderingen de jongste.”

Constructeursregister

Alle ruimte is er dus voor opleidingen. Ook aan het Constructeursregister doet Van Rossum volop mee. Zelf is Kluft registerontwerper. Op het systeem van permanente educatie binnen het register heeft hij wel het nodige aan te merken. “Om punten te scoren moet ik opleidingen volgen, bijvoorbeeld bij de Betonvereniging. Maar voor de kennis hoef ik dat niet te doen, want wij lopen vooruit op wat daar wordt verteld. Gezien de grootte van ons bedrijf moet dat ook wel. Wij moeten zelf zorgen voor kennisontwikkeling. Voor mij is de enige reden om dergelijke opleidingen te volgen dus het halen van punten. Zo ontstaat er een soort puntenfetisjisme. Beter

zou een systeem zijn waarbij je wordt beloond voor de manier waarop je je werk in de praktijk uitvoert. Want al ben ik directeur, ik ben vooral met mijn werk bezig en ontwikkel op die manier mijn kennis. Ik overweeg het lidmaatschap van het register te laten verlopen en gewoon opnieuw een toets te doen. Ik vond dat destijds hartstikke leuk, dus waarom niet nog een keer?”

Onderwijs

Hoewel Kluft leiding geeft aan een behoorlijk groot bureau, is hij bovenal adviseur. Zo'n 95% van de tijd is hij bezig met projecten. Dat is ook wat hem het meeste boeit. Terwijl het vak nou niet echt een roeping was in zijn jeugd. Toen Kluft afstudeerde aan de TU Delft was er nauwelijks werk in de bouw. Veel vertrouwen dat hij snel een baan zou vinden, had hij niet. Laat staan dat hij het voor het kiezen zou hebben. Toch kon hij direct aan de slag bij Vogel Spuitbeton, het bedrijf waar hij was afgestudeerd. Maar die betonreparatiewereld boeide hem niet genoeg. Ook BAM was een optie, dat toen nog niet zo'n grote speler was als nu. Uiteindelijk werd het Van Rossum, in Amsterdam. “Ik was helemaal niet bezig met het plannen van een carrière en had ook niet de ambitie naar het buitenland te gaan, zoals veel van mijn studiegenoten in die tijd. Het aanbod



7

7 Ponsteiger, een van de iconische projecten van Van Rossum
bron: Arons & Gelauff
Architecten

bij Van Rossum sprak me heel erg aan. Niet in het minst vanwege de locatie.”

Eenmaal aan het werk werd het Kluft snel duidelijk dat studenten in Delft niet echt werden opgeleid tot constructeur. “We konden wel de Oosterscheldekering uitrekenen maar een twee-onder-een-kapper niet. En eigenlijk geldt dat voor die opleiding nog steeds.”

Kluft vindt het belangrijk zelf ook een bijdrage te leveren aan het vakgebied. Zo geeft het bedrijf regelmatig gastcolleges en biedt het stage- en afstudeerplekken aan. Daarmee willen ze helpen het vak aantrekkelijker te maken. Want dat er genoeg mensen constructeur willen worden, is in zijn ogen allesbehalve vanzelfsprekend.

Cultuur

Het zijn indrukwekkende woorden die Kluft spreekt. Hij is dan ook trots op de ontwikkelingen die zijn bureau heeft doorge-

maakt. “Een bureaucultuur heeft plaatsgemaakt voor een bedrijfscultuur. Vroeger was het een kwestie van het volgen van de RVOI. Maar dat gaat echt niet meer. Je moet nu veel beter definiëren waar je meerwaarde zit. En we moeten ophouden met het proberen de opdrachtgever te overtuigen dat ons honorarium omhoog moet. Dat gaat echt niet werken. En zo slecht gaat het in onze branche helemaal niet. Onze marges zijn relatief goed en er wordt gewoon geld verdiend. Dan heb ik het echt niet alleen over ons bureau. We moeten dus ophouden met klagen over lage prijzen. Helaas is dat lange tijd een belangrijk thema geweest voor VNConstructeurs. Ik heb daar helemaal niets mee. Bovendien leek het wel of degenen die het hardste schreeuwden, juist de grootste prijsduikers waren. Maar ik zie nu wel een ommezwaai binnen de vereniging. Het feit dat ze zich meer richten op het scheppen van voorwaarden, vind ik een goede zaak.”

Eigenzinnig

Je kunt Kluft al met al moeilijk bestempelen als een doorsnee constructeur. In de dertig jaar dat hij in het vak zit, heeft hij een bijzondere plek veroverd in de markt. Duidelijk is ook dat hij er zo zijn eigen mening op na houdt, die nog wel eens afwijkt van die van collega's in de branche. En gelukkig is hij niet te beroerd die te ventileren! ☒

Jacques Linssen

“Onze marges zijn relatief goed en er wordt gewoon geld verdiend”