

Systemkraak & leiderschap interview reeks 2025 Marieke Mentink

A Highberg Series



 **HIGHBERG**

Certified

Corporation

Systemkraak

In deze serie interviewen we leiders die leidinggeven aan transformaties op het gebied van energie, wonen en mobiliteit. De transformatie tot succes maken vraagt organisatie overstijgend samenwerken: een systeem kraak. Hoe krijgen we Nederland van het slot af? Volgens Kim Putters (FD, 18 januari 2024) 'is er in Nederland heel veel plannenmakerij, maar veel te weinig uitvoeringskracht'. Wat vraagt dit van het 'systeem', van betrokken organisaties en specifiek van het leiderschap?



Interview Marieke Mentink, Divisiedirecteur Vastgoed Dura Vermeer

Marieke Mentink is sinds februari 2023 divisiedirecteur Vastgoed bij Dura Vermeer. Haar hoge ambities en doelen voor gebiedsontwikkeling, haar inzet voor diversiteit in de branche en haar persoonlijke drive om Het Goede te Doen in de gebouwde omgeving maakt dat Marieke met trots de Cobouw Bouwvrouw Award 2022 in ontvangst mocht nemen.

Welke systeemkraak wil jij gaan zetten?

Ik wil beweging brengen in de woningmarkt om toe te werken naar de 100.000 woningen per jaar. Als het blijft gaan zoals het nu gaat is het niet haalbaar. Dit systeem wil ik gaan kraken. Wat het moeilijk maakt is dat het een gelaagdheid van systemen betreft. Dus de vraag is wat ga je op welk niveau kraken, beïnvloeden. En misschien is het wel de verschillende systeemplagen beïnvloeden die samen tot een kraak leiden.

“

Het gaat me aan het hart dat we als land zo welvarend zijn en toch onze eigen inwoners niet kunnen huisvesten. Waarom maken we het zo ingewikkeld?

”



Marieke Mentink

Hoe omschrijf je het systeem waarin je werkt vanuit je rol als directeur bij Dura Vermeer?

Dat is de woningmarkt, waarbij vraag en aanbod in balans zouden moeten zijn. Dat is op dit moment totaal niet de situatie. Dit wordt beïnvloed door factoren zoals rente, kostenontwikkelingen, inkomensstijging. De systeemwereld die daaromheen zit is alle wet- en regelgeving, beleid om betaalbaarheid en snelheid te organiseren. En natuurlijk je eigen capaciteit als organisatie: het daagt ons uit om snelheid te creëren in de systeemwereld die al lang gaat zoals het gaat en nu anders moet.

Als je mag dromen, het zou lukken om de kraak te zetten. Hoe zou het eruit zien?

Snelheid en lichtheid in de opgave. Meer beeld en begrip van de opgave die we op verschillende niveaus hebben. Lokaal en landelijk. En ook op de verschillende projecten is er een gezamenlijk begrip van wat we op te lossen hebben. In de ideale wereld is er begrip voor de condities die er zijn en kan kordaat worden ingegrepen. We nemen parallel acties om het doel te halen. Misschien is het meer het tactische wat daar ingericht dient te worden.

“

Wat betreft het gezamenlijke doel zitten we nu op 75%. De volgende stap is dat alle stakeholders parallel aan elkaar acties gaan ondernemen om het gezamenlijke doel te behalen. We gaan inspelen op de komende windows of opportunity.

”

Wat bedoel je met het tactische inrichten?

Er zit iets voor het starten met de uitvoeringsagenda. Als je de agenda ziet, zie je alle projecten, de uitvoering, hoe we het gaan oppakken. Maar die projecten zijn heel diffuus, over verschillende domeinen. Domeinen zijn bijvoorbeeld infrastructuur, milieu, ruimtelijke ordening, de bouwsector. Op al die domeinen moeten nu stappen gezet worden om de ontwikkeling te krijgen. Ik zie het visueel voor me als allerlei verschillende staafjes die bij elkaar komen. We gaan meer vormgeven aan de komende windows of opportunity. En daarbij moeten we opletten dat we ons niet alleen maar focussen op kwantiteit en aantallen. Als we niet oppassen creëren we het leefbaarheidsprobleem van de toekomst.



Waarom is deze systeemkraak voor jou persoonlijk zo belangrijk?

Ik vind het niet kunnen dat we een heel welvarend land zijn en we onze eigen mensen niet kunnen huisvesten. Het gaat me aan het hart en tegelijkertijd denk ik het zou gewoon moeten kunnen. Waarom maken we het zo ingewikkeld? In het verleden hebben we het ook gedaan, tijdens de wederopbouwperiode hebben het, als een crisisproject, wel geregeld.



“

In de jaren '70 bouwden we 175.000 woningen per jaar, nu lukt het niet 100.000 woningen te bouwen, terwijl we zoveel meer middelen tot onze beschikking hebben. Dit kan niet waar zijn.

”

Wat zou een 1e stap zijn om die kraak te gaan zetten?

Als Dura Vermeer hebben we 3 belangrijke dingen te doen.

- 1 Goede gebieden maken, kwalitatief en kwantitatief waarbij we het goede doen voor mens en aarde omarmen. Dit zijn duurzame gebieden waar mensen in de context passen en prettig kunnen wonen.
- 2 De samenwerking versterken. Meer openheid, transparantie, vertrouwen. Het zijn makkelijke woorden, maar betekent dat je heel veel begrip moet hebben van hoe samenwerking en inhoud werkt.
- 3 De can do mentaliteit, oplossingsgericht handelen.

Hier ben ik dagdagelijks mee bezig.



Waar wordt het spannend? Waar denk jij hier zit het vast?

Ik ervaar dat er elke keer nieuwe belemmeringen op komen. Soms is het natuur en milieu, soms archeologie, soms netcongestie, de beperkingen van de huidige infrastructuur of het feit dat we bedrijvigheid willen huisvesten. Het daagt uit om in het spel van ontwikkelen alle 4 facetten op groen te krijgen:



1

Het draagvlak in de buurt, omgeving en overheid.

3

Het ontwerp moet goed zijn.

2

De businesscase moet kloppen.

4

Het programma van aanpak moet goed zijn binnen de wet- en regelgeving.

Als één van deze facetten verandert, verandert het hele spel en moet je herijken. Een goed voorbeeld is de oorlog in Oekraïne, waardoor de bouwkosten omhoog schoten. Toen stond de businesscase onder druk, dan moet je je programma en ontwerp aanpassen en staat het draagvlak op spanning.



Hoe spelen jullie hier als organisatie op in?

Het vraagt wendbaarheid, overzicht en grip houden op al deze interacties. Dit vraagt veel vaardigheid van onze mensen. Het gaat over vakinhoud en vermogen om te kiezen en sturing blijven houden in onzekerheid. Dat is moeilijk en complexer geworden wat het is. Hier zit onze opgave. Uiteraard in combinatie met het vinden van voldoende geschikte plekken en die bestemd krijgen. In 2028 willen we 2.500 woningen per jaar verkopen. En locaties ten behoeve van 3.000 woningen per jaar verwerven. We investeren veel in onze mensen, systemen en de publiek-private interactie.

Wat mij en ons bezighoudt is hoe je echt waarde creëert en deze kan verkopen? Dit doen we onder andere door woningen te ontwerpen die betaalbaar zijn. We zetten in op slimme digitale engineering en fabrieksmatige fabricage. Dit maakt het mogelijk om deze woningen ook echt te realiseren. Fabrieksmatige woningbouw heeft nog te vaak het stigma dat het geen mooie woningen zijn. Dat klopt niet. Dit zijn woningen die we flexibel afgebouwd kunnen worden om kwaliteit te kunnen bieden. Deze bouw inzetten is belangrijk, anders is het niet betaalbaar en haalbaar met verminderde capaciteit in de bouw. We kiezen als Dura Vermeer voor virtuele fabricage via een netwerk van ketenpartners, in plaats van het hebben van een eigen fysieke fabricagelocatie. Hiermee blijven we flexibel en spelen we in op wat de markt nodig heeft. 80% van de woningen die we ontwikkelen, zullen in de toekomst conceptmatig worden gebouwd. De weerstand zit niet bij bewoners, wel bij woningbouwkundigen vanuit de overheid. We doen het anders, door hen te laten zien wat er mogelijk is.

Hoe daagt de systeemkraak jou uit in je leiderschap anders te handelen?

De kracht van het collectief te gebruiken. Het gaat erom dat ik richting geef, doelen stel en mensen empower om in die lijn te handelen. Dit zit in me maar daagt me uit los te laten om meer impact te hebben. En het gaat om situationeel leiderschap om verschillende type mensen te activeren.



Welk leiderschap heb je nodig van andere actoren in het systeem?

Nog effectiever samen optrekken in de branche. We moeten niet alleen naar het Rijk kijken, maar meer gezamenlijk optrekken en het praktisch durven maken door de knelpunten aan te pakken. We hebben regie op de gebieden, maar hoe gaan we nu die can-do mentaliteit in werking brengen. Dit vraagt gezamenlijke focus op een aantal gebieden en mandaat. Het vraagt op grote schaal wat we op organisatieniveau doen. Er zijn veel regisseurs ingezet. Dit helpt deels, maar is niet de systeemkraak. Dit is onderwerp van gesprek via de brancheorganisatie. Ook op de Woontop zetten we stappen, maar er is meer focus nodig om de lange termijn doelen te realiseren. Anders is het risico dat de situatie blijft zoals het is. En de vraag is of ontwikkelaars zonder duidelijke rich-

ting en commitment van de overheid op de lange termijn blijven investeren.

Wat is er nodig om de focus te krijgen?

Regie vanuit het rijk. Nu is het bottom-up aangelopen, via de provincies, maar dit gebeurt nog teveel vanuit het publieke oogpunt. Zonder het private: waardoor een aantal zogenaamd concrete locaties geen business-case of draagvlak hebben.

Het Rijk moet niet alles dicht reguleren of het op een te laag niveau reguleren. Wat nodig is de stip zetten waar je naartoe wil. Binnen heldere kaders het overlaten aan lokale overheid & de markt. En dan aansturen en bijsturen op realisatie en knelpunten aanpakken.

“

You win some, you loose some. Maatwerk moet niet op microniveau van nestkastjes, maar een niveau hoger om echte keuzes te durven maken, zodat we het landelijk gaan fixen.

”

Sjoerd Hogenbirk en Marijke ten Have begeleiden organisatie, transformatie en leiderschapsvraagstukken die om een systeemkraak vragen.

Wil je hierover sparren of een casus inbrengen, neem contact met ons op.



Sjoerd Hogenbirk, Partner bij Highberg

Marijke ten Have, Partner bij Highberg

sjoerd.hogenbirk@highberg.com

marijke.tenhaven@highberg.com

