

Systemkraak & leiderschap interview reeks 2025 Heleen Herbert

A Highberg Series



HIGHBERG

Certified



Corporation

Systeemkraak

In de serie Systeemkraak 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 systeemkraak. 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 van het leiderschap?



Bouwen aan vertrouwen

Heleen Herbert over echte impact, systeemdruk en de waardering voor sterke partners

Aanbestedingsprocedures zijn nog niet optimaal ingericht om innovatie en maatschappelijke impact te faciliteren. Hoe en wanneer gaan we dat nou echt veranderen? Dat is een van de belangrijkste vraagstukken die Heleen Herbert, directielid bij Heijmans, niet los laat. Heleen benadrukt de noodzaak om het spel anders te spelen. Zij gelooft in een langjarige samenwerking vanuit vertrouwen. Wederzijds. 'We kunnen ons geen verspilling van menskracht meer veroorloven.'

We voeren een openhartig gesprek over op ooghoogte samenwerken, standaardiseren en impact op de maatschappij een grotere rol laten spelen bij aanbestedingen.

De systeemkraak begint bij de vraag anders stellen

'Het antwoord wordt niet beter dan de vraag', stelt Heleen Herbert. Klassieke verhoudingen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer beperken innovatie: de een formuleert de vraag, de ander geeft het best passende antwoord. 'Maar als die vraag geen ruimte biedt voor nieuwe inzichten, dan blijft het eenrichtingsverkeer, aldus Heleen. En daarmee raakt ze de kern van haar systeemkritiek op de bouwsector.

'Laten we als partijen eerder om de tafel gaan. Als we echt willen bijdragen aan de grote opgaven van deze tijd, zoals verduurzaming, klimaatadaptatie of netcongestie, dan moeten we actiever mee kunnen denken over de probleemstelling en de randvoorwaarden voor succes. Dat vraagt om een andere rolverdeling, waarin opdrachtgevers eerder ruimte creëren voor gezamenlijke verkenning en marktpartijen verantwoordelijkheid nemen voor oplossingsgericht meedenken.'



“

Het antwoord wordt niet beter dan de vraag. Als die vraag geen ruimte biedt voor nieuwe inzichten, dan blijft het eenrichtingsverkeer.

”

Van aanbesteden naar gezamenlijke ambitie

De spelregels van de markt vormen een belangrijke uitdaging. 'In aanbestedingen concurreren we vaak op output – wie maakt het snelst en goedkoopst iets wat voldoet aan de eisen. Ik zou graag gekozen willen worden als partner. Dan pakken we gezamenlijk verantwoordelijkheid over maatschappelijke doelen.'

Ze haalt het voorbeeld aan van een aanbesteding zonder duurzaamheids-criteria, waarin collega's waarschuwden dat het project een bak beton zou worden, waarmee de waterberging verstoord zou worden. 'We konden vooraf al zien dat het zou leiden tot overstromingen. Maar we kregen geen ruimte om het gesprek daarover te voeren.'

'Of de opdrachtgever die overal unieke oplossingen wilde, terwijl we de capaciteit niet meer in de sector hebben om op die manier te werken. Het is dus niet tégen zijn belang, maar juist in zijn belang om meer te standaardiseren'.

Heleen pleit daarom voor meer ruimte in aanbestedingen voor integrale voorstellen en maatschappelijke waardecreatie. 'Gebruik selectiecriteria om de juiste partners te vinden, en geef ze écht de ruimte om mee te denken.'



“

Gebruik selectiecriteria om de juiste partners te vinden, en geef ze écht de ruimte om mee te denken.

”

Vertrouwen als systeemdoorbraak

Echte systeemverandering vraagt vertrouwen en dat moet je organiseren. 'We hebben in projecten ervaren hoeveel verschil het maakt als je niet tegenover elkaar staat, maar als team naast elkaar werkt.'

'Een goed voorbeeld daarvan is dijkversterking bij Gorinchem-Waardenburg. Daar werken we samen met de opdrachtgever in een alliantie met een gezamenlijk projectteam. Dat soort samenwerkingen maken het verschil: gedeelde doelen, transparantie en gezamenlijke verantwoordelijkheid leiden tot betere resultaten én een gezonder werkklimaat. Wat een besef bracht dat. Ik hoorde een collega zeggen:

“

Sinds ik hier werk, besef ik dat ik in eerdere projecten dertig procent van mijn tijd oorlog voerde. Heleen, daar ga je aan kapot.

”

Ik gun dat mijn collega's niet. Maar we kunnen het ons ook helemaal niet meer veroorloven om op die manier capaciteit te verspillen.

'Vertrouwen is dus geen soft onderwerp, maar een harde randvoorwaarde. Het begint bij wederzijds respect en de overtuiging dat je niet zonder elkaar kunt. En uit zich in een gedeelde ambitie én verantwoordelijkheid om impact te realiseren.'

Denken in herhalingen

‘We moeten af van het idee dat elke opgave uniek is. In werkelijkheid zijn er repeterende elementen die we kunnen standaardiseren.’ Heleen wijst op de fabriek in Heerenveen waar Heijmans woningen produceert. ‘Daar komt in een dag een complete woning uit. Maar dan moet je wel werken met gestandaardiseerde eisen. Het helpt dus niet als dat verschilt per gemeente.’

Als we meer denken in ‘treintjes’ hebben we minder versnippering in losse projectjes. Er zijn genoeg mogelijkheden voor herhaalbare programma’s waarin ontwerp, realisatie en leren over meerdere jaren worden georganiseerd. Denk aan de uitbreiding van het hoogspanningsnet of de vervanging en renovatie van bruggen, daar kunnen we standaardiseren zonder te vervallen in ‘eenheidsworst’.

Dat past ook bij het tempo en de schaal die de grote maatschappelijke opgaven vragen van ons allemaal.

De prijs van duurzaamheid – en van echte impact

Heleen benadrukt dat maatschappelijke ambities geld kosten. ‘Bij Heijmans hebben we de afgelopen jaren tientallen miljoenen euro’s geïnvesteerd in het elektrificeren van ons materieel en in de meest duurzame asfaltcentrale van Europa. Dat soort investeringen pakt alleen goed uit als er ook waarde aan wordt toegekend door opdrachtgevers. Helaas zien we dat nog niet altijd terug in de uitvragen. Als duurzaamheid geen rol speelt in de vraag, verlies je het al snel op prijs. Dat doorbreken is cruciaal’.

“

We moeten af van het idee dat elke opgave uniek is. In werkelijkheid zijn er repeterende elementen die we kunnen standaardiseren.

”



'Ik pleit voor een opener gesprek over verdienvermogen. Er zit soms een ongemak op geld verdienen met maatschappelijk geld. Maar als bedrijven niet gezond kunnen opereren, bestaan ze straks niet meer. We moeten erkennen dat maatschappelijke waarde niet gratis is – en dat eerlijke marges juist nodig zijn om te kunnen innoveren, verduurzamen en menskracht behouden. Laten we die spanning bespreekbaar maken, naar dat ongemak toebewegen. Alleen dan kunnen we eerlijk en duurzaam bijdragen aan de doelen van Nederland.'

“

Laten we die spanning bespreekbaar maken, naar dat ongemak toebewegen. Alleen dan kunnen we eerlijk en duurzaam bijdragen aan de doelen van Nederland.

”

Sjoerd Hogenbirk en Babette Leertouwer, 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

sjoerd.hogenbirk@highberg.com



Babette Leertouwer
Partner bij Highberg

Babette.leertouwer@highberg.com

