

Systemkraak & leiderschap interview reeks 2025 Mark Kuijpers

A Highberg Series



HIGHBERG



Systeemkraak

In de serie Systeemkraak interviewen we leiders die leiding geven 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 plannemakerij, maar veel te weinig uitvoeringskracht'. Wat vraagt dit van het 'systeem', van betrokken organisaties en van het leiderschap?



Interview met Mark Kuijpers, Senior managing director voor Greystar Europe

Mark Kuijpers is senior managing director voor Greystar Europe. Vanuit die rol leidt hij woningprojecten in meerdere landen en vraagt hij zich luidop af hoe Nederland de bouwketen weer soepel kan laten draaien.

“

Minder meters, meer thuis: hoe
Mark Kuijpers de wooncrisis wil
ontgrendelen

”



Mark Kuijpers

Welke systeemkraak wil jij gaan zetten?

“

Als betaalbaarheid je prioriteit is, moet je anders denken.

”

Met die zin zet Mark meteen de toon. Hij wijst op de razendsnelle groei van eenpersoonshuishoudens – binnen tien jaar vormen zij de helft van alle huishoudens – terwijl we nog steeds sturen op de grondgebonden een-gezinswoning van vaak minstens 130 vierkante meter. Het betaalbaarheidsprobleem ontstaat grotendeels doordat eenpersoonshuishoudens moeten concurreren op een woningmarkt waarvan de prijzen door tweeverdieners worden bepaald. Zijn kraak: we moeten de kostprijs van woningen voor deze doelgroep verlagen tot het niveau van de (gereguleerde) huurprijs. Dit bereiken we door het woonoppervlak te verlagen zonder in te boeten op woonkwaliteit, door slimme ontwerpen en innovatieve bouwmethoden.

Mark haalt inspiratie uit zijn internationale projecten, maar ook dichterbij huis: H.P. Berlage, een invloedrijke Nederlandse architect en stedenbouwkundige. Begin 20e eeuw ontwierp hij “Plan Zuid” in Amsterdam, bestaande uit circa 12 verschillende standaard woning-plattegronden die slim doordacht zijn. Met deze repetitie drong hij op grote schaal de woningnood terug. De variatie in Plan Zuid ontstaat vooral in de gevels en in de detaillering. Het nieuwe standaard-product is een appartement van circa 45m²: compact, betaalbaar en toch ruimtelijk. Een stramien eraf en je hebt een mooie studio van 23 m². Een stramien erbij en je hebt een ruim driekamerappartement van 68 m².



Wat is er nodig om de kraak succesvol te zetten?

Volgens Mark begint het met **schaal**. Een project van vijfhonderd woningen of meer geeft fabrieken, bouwers en financierders het volume dat zij nodig hebben om efficiënter te werken. Daarnaast is **regelruimte** essentieel. “Elke gemeente voegt eigen puzzelstukjes toe, waardoor één gebouw ineens een ingewikkelde Rubik’s kubus wordt.” Minder lokale uitzonderingen dus, en vooral **openheid over kosten**.

In de rondetafelgesprekken die hij organiseert leggen investeerders, bouwers en politici de rekenmachine open op tafel zodat iedereen ziet hoe de sommen echt werken. “Je ziet dan dat de (gereguleerde) huurprijzen niet meer in verhouding staan tot de kostprijs van een nieuwbouwwoning. In de afgelopen vijf jaar zijn de bouwkosten van een woning met gemiddeld 35% gestegen. Dat komt door de flink gestegen materiaalkosten en door de stevige cao-loonsverhogingen in de bouw. Twee zaken die niet snel zullen dalen. De huurprijzen in de vrije sector zijn in diezelfde periode met circa 40% gestegen. Dat ontloopt elkaar dus niet zoveel. In de gereguleerde huur en de middenhuur zijn de huurprijzen in diezelfde periode flink achtergebleven bij de realisatiekosten. Niet zo gek dus dat het piept en kraakt in de woningmarkt.”

Hoe ziet het eruit als de kraak geslaagd is?

Stel je voor: vergunningen worden in de helft van de huidige tijd verleend, waardoor de voorbereiding niet langer duurt dan de bouw. In de stad verrijzen slanke woontorens met compacte appartementen die voor minder dan €1.100 per maand worden verhuurd. Bewoners delen daktuinen en community-spaces, terwijl hun totale woonlasten dalen doordat energie en internet collectief worden ingekocht. Mark glimlacht: “Dan maken we meters in plaats van weerstand te overwinnen.”



“

We zullen écht op zoek moeten naar manieren om de kostprijs van woningen naar beneden te brengen als we betaalbaar huren mogelijk willen maken. Maar dat dringt echt nog onvoldoende door bij beleidsmakers.”

”

Welke partijen heb je dan nodig?

De gemeente moet loslaten dat elk project uniek moet zijn en een paradepaardje van architectuur, duurzaamheid en (natuur)inclusiviteit. We moeten de lat hoog leggen, maar we moeten niet uit het oog verliezen dat we ook gewoon woningen moeten maken voor mensen om in te wonen. Dat betekent dat gemeenten en de landelijke politiek – duidelijke, stabiele randvoorwaarden moeten formuleren en niet per project steeds

andere eisen moeten stellen en vooral niet stapelen. Pensioenfondsen zoals ABP brengen het lange geld; ontwikkelaars, bouwers en toeleveranciers hebben de gestandaardiseerde oplossingen al klaarliggen. Architecten, benadrukt Mark, moeten (net als Berlage) ontwerpen vanuit de functionaliteit en efficiency van de woningplattegrond, pas daarna de gevel, zodat vorm de functie volgt en bouwen (en dus ook huren) weer betaalbaar wordt.



Waarom lukt dit nu niet?

Mark schetst drie blokkades:

1

Ten eerste de **stapeling van ambities**: woningen moeten groot, duurzaam, architectonisch hoogstaand én goedkoop zijn – een onmogelijke optelsom.

2

Ten tweede de **eindeloze voorbereiding**: vaak vier tot vijf jaar voordat de vergunningaanvraag überhaupt de deur uit kan.

3

Ten slotte het **ruwe politieke debat** over betaalbaarheid, waarin partijen elkaar verwijten maken maar nauwelijks naar elkaars cijfers kijken. De kostprijs van een nieuwbouwwoning wordt in die discussie nauwelijks meegenomen, laat staan de hoge belastingdruk op woningbouw. De focus ligt uitsluitend op huurprijzen, niet op het onderliggende product. Daardoor houdt het stigma dat minder dan 75m² leefoppervlak per persoon geen kwaliteit is hardnekkig stand.

Wat leert Nederland van Grey-star's internationale ervaring?

In Duitsland versnellen minder welstandseisen de doorlooptijd; in Londen zorgen Build-to-Rent-torens die grotendeels modulair gebouwd worden voor betaalbare appartementen bij ov-knooppunten; in de VS laat modulaire fabrieksbouw zien dat je snelheid kunt maken zonder eenheidsworst te worden. Mark: "We hoeven het wiel niet opnieuw uit te vinden; we moeten het alleen durven overnemen en aan onze context aanpassen. Ik val in herhaling, we moeten meer als Berlage durven denken; in repetitie zonder dat het saai wordt."

Wat zie je als jouw persoonlijke rol? Wat zijn hierin jouw uitdagingen en waar gaat je vuur van branden?

"Je kunt niet weglopen en cynisch worden; ik wil in gesprek blijven." Mark ziet zichzelf als olieman in een

machine die stroef loopt. Hij blijft uitleggen, hij brengt partijen aan één tafel tijdens zijn rondetafel-gesprekken en hij zoekt voorbeeld-projecten waarin iedereen durft te handelen. Zijn grootste uitdaging is het wantrouwen dat ontstaat zodra geld ter sprake komt. Dit zorgt soms voor frustratie, maar Mark heeft een lange adem. "Ons pensioengeld zit erin, dus we móéten wel financieel gezond bouwen. Dat belang delen we allemaal." Het moment dat wethouder, bouwer en pensioenfondsen elkaar aankijken en besluiten:

“

Dit pakken we schouder aan schouder aan

”

Lianne Swenne, begeleidt organisatie, transformatie en leiderschapsvraagstukken die om een systeemkraak vragen.

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



Lianne Swenne
Senior Consultant Leadership & Culture

lianne.swenne@highberg.com

