

Systemkraak & leiderschap interview reeks 2025 John Voppen

A Highberg Series



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?



Systeemkraak in de infrastructuur: een interview met John Voppen van ProRail

Maakbaarheid onder druk: hoe het spoor piept en kraakt onder groeiende maatschappelijke eisen

Nederland staat voor een enorme infrastructuuropgave. Dat geldt niet alleen voor de energietransitie, maar net zo goed voor de mobiliteit. In een openhartig gesprek met John Voppen, CEO van ProRail, duiken we diep in de systeemkraak die zich voltrekt in het spoorstelsel. "De hoeveelheid werk is groter dan ooit, maar de ruimte om het uit te voeren wordt steeds kleiner," aldus Voppen. Hoe navigeert ProRail in een wereld van regels, belangen en beperkingen?

“

De hoeveelheid werk is groter dan ooit, maar de ruimte om het uit te voeren wordt steeds kleiner

”



John Voppen

De systeemkraak: de grenzen van maakbaarheid

De eerste systeemkraak die Voppen benoemt, is er een van maakbaarheid. "Aan alle kanten knelt het kader," zegt hij. Of het nu gaat om een tekort aan monteurs, strikte regelgeving of het maatschappelijk draagvlak voor overlast: de ruimte voor oplossingen wordt steeds beperkter. ProRail moet meer werk verzetten dan ooit, terwijl ecologische en veiligheidseisen, stikstofregels en aanbestedingsprocedures het speelveld versmallen.

Daarmee ontstaat een klassieke spanning: de uitvoeringscapaciteit versus de maatschappelijke legitimiteit.

“

We willen innoveren, maar het aanbestedingskader beperkt de ruimte om iets nieuws echt groot te maken. Het systeem houdt ons gevangen.

”

De oorzaak: een versnipperd ecosysteem

Volgens Voppen is de complexiteit mede het gevolg van een versplinterd bestuurlijk en juridisch landschap. Verschillende partijen – van ministeries tot aannemers en van provincies tot NGO's – sturen elk op hun eigen belangen. "Het probleem zit in het hele ecosysteem. Je kunt het niet binnen je eigen organisatie oplossen."

Hij stelt dat het bestuurlijk systeem in Nederland vaak samenwerking onbedoeld ontmoedigt. "Departementen zijn zo ontworpen dat ze niet altijd gericht zijn op samenwerken, vanuit het idee van checks and balances. Maar op grote opgaven werkt dat gewoon niet meer."



Handelingsverlegenheid als rem

Een schrijnend voorbeeld is het tekort aan elektromonteurs. In de sector is het ongebruikelijk dat Prorail investeert in mensen die niet direct bij hen in dienst zijn, ook al zijn zij cruciaal voor het spooronderhoud.

“

Moet ik belastinggeld uitgeven om mensen op te leiden voor commerciële aannemers? Eigenlijk wel. Maar het systeem zegt: liever niet.

”

Ook ecologische regels zoals die rond dassen en bevers vormen een hindernis. Zelfs wanneer dierenorganisaties instemmen met een plan, kunnen wettelijke vereisten dat nog steeds blokkeren. "We investeren miljoenen in oplossingen, maar zonder effect omdat de wet geen ruimte biedt."

Wat moet er gebeuren?

Voppen is duidelijk over wat er nodig is: de productiviteit moet omhoog. Dat vraagt om digitalisering, standaardisatie en in sommige gevallen: robotisering. Tegelijk moet ProRail leren van anderen. "Tennet weet aanbestedingen creatiever aan te vliegen, binnen de grenzen van de wet. Daar kunnen wij van leren."

Daarnaast prijst Voppen de energiesector, die er volgens hem in is geslaagd om het belang van energievoorziening stevig op de maatschappelijke en politieke agenda te krijgen. Zij hebben het



probleem collectief zichtbaar gemaakt, onder meer door gezamenlijke vakscholen op te richten en met één stem naar buiten te treden over de noodzaak van investeringen. Voppen ziet hier een voorbeeld voor de spoorsector.

Ook vraagt de situatie om meer publieke zichtbaarheid. ProRail moet volgens Voppen vaker de barricades op.

"Je staat ergens voor. Dan moet je ook het maatschappelijk debat voeren." "Wij moeten als ProRail actiever het belang van mobiliteit agenderen – voor economie, veiligheid en duurzaamheid – en dat vereist samenwerking binnen de sector én zichtbaarheid naar buiten."



Wat vraagt dit van leiderschap?

Voor John Voppen betekent leiderschap in deze context vooral: durven veranderen. "Ik heb moeten leren om mijn eigen behoefte aan controle en zekerheid los te laten," zegt hij. "De reflex om bij spanning terug te grijpen op hiërarchie of bestaande structuren, werkt niet meer."

Hij beschrijft hoe hij zelf bewuster buiten zijn organisatie is gaan opereren. "Ik ben meer gesprekken gaan voeren met partijen in de keten, buiten de formele lijnen om. Het helpt enorm om samen het grotere verhaal te vertellen – ook al schuurt dat soms met hoe het altijd ging."

Voppen ziet het als zijn verantwoordelijkheid om de blokkades in het systeem zichtbaar te maken en het debat daarover aan te jagen.

“

Dat vraagt soms om moedige keuzes. Niet alles laten afhangen van wat 'mag', maar kijken wat nodig is – en daar transparant over zijn.

”

Hij roept ook andere leiders op om hun handelingsverlegenheid te overwinnen en verantwoordelijkheid te nemen voor het collectieve belang.

“

Je moet durven balanceren op de randen van wat gebruikelijk in de sector is en de vele regelgeving - in transparantie en in het publieke debat.

”



Tot slot: kiezen in de kraken

Volgens hem is het essentieel dat we het spoor niet als vanzelfsprekend blijven beschouwen. "Veel mensen denken dat het spoor er gewoon altijd zal zijn – als iets dat vanzelf functioneert. Maar dat is een misvatting. Zonder investeringen, aanpassingen en politieke ruimte verdwijnt die betrouwbaarheid," waarschuwt Voppen. Het spoor piept en kraakt onder maatschappelijke druk. Maar zoals Voppen stelt: "We moeten handelen. En als het niet binnen de regels kan, dan moeten we het debat voeren om die regels te veranderen."

Doorbraak begint bij zichtbaarheid. En zichtbaarheid begint bij leiders die spreken. Dit interview is onderdeel van de reeks 'Systeemkraak'.

Sjoerd Hogenbirk en Ralph van den Bosch 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



Ralph van den Bosch,
Partner bij Highberg

ralph.vandenbosch@highberg.com

