



Louis Prompers over wat van A2 Maastricht een succes heeft gemaakt

Directeur Projectbureau A2 Maastricht

‘Een project is zo goed als de kwaliteit van de samenwerking’

Alle betrokkenen verliefd laten worden op de opgave en de aanpak van A2 Maastricht: dat was in essentie de opdracht die Louis Prompers zich stelde toen hij directeur werd van Projectbureau A2 Maastricht. Hij noemt zichzelf een verbinder, het ‘oliamannetje’ dat er alles aan deed om van de mensen die aan A2 Maastricht werkten bondgenoten te maken. Zijn gereedschapskist werd niet gedomineerd door harde procedures, managementmodellen, protocollen en afvinklijstjes, maar door zachte instrumenten als enthousiasmeren, elkaar leren kennen, onderling begrip kweken, overtuigen, moed en volharding. Een gesprek over hoe je door intensieve samenwerking kwaliteit en snelheid organiseert.

Samenwerken, bondgenoten, verbinden, elkaar leren kennen: het zijn woorden die niet passen bij de maatschappelijke tendens naar een toenemende juridisering en een sterke focus op risicomijding en maximale controle.

‘Klopt, ze passen beter bij het zogenaamde Rijnlands model van zaken doen en daar ben ik een groot voorstander van. Ik vertaal het Rijnlands model bij een project als A2 Maastricht in de zes V’s. Door Verbinden, Vertrouwen, Vakmanschap, Visie, Vereenzelvigen en Vervaardigen worden betrokkenen bondgenoten.

In het Angelsaksische model, de tegenhanger van het Rijlands model, wordt vooral gewerkt vanuit angst en onzekerheid. De contracten en protocollen staan voorop en die moeten tot in de puntjes worden nageleefd. Ik noem dat theatrale strengheid. Er zijn dan in een gemiddeld project meer juristen actief dan ingenieurs. Het proces krijgt de overhand en de inhoud, de echte opgave raakt ondergesneeuwd. Terwijl in mijn ogen alles dienstbaar moet zijn aan die opgave. Juridische procedures, de techniek of sectorale belangen zouden nooit mogen domineren.'

Handig, zo'n schema met V's. Hoe breng je het in de praktijk?

'Door te leren luisteren en elkaar goed te leren kennen. Door respect te ontwikkelen voor elkaars belangen. Door elkaar een gelijkwaardige positie te gunnen, van de opdrachtgevers tot de opdrachtnemer, de platforms van buurten en bedrijven, de gemeenteraad en de Maastrichtse burger. Niemand is de baas. En door te praten tot je op basis van een echte consensus tot overeenstemming komt. En met echte consensus bedoel ik dat iedereen niet alleen een visie deelt, maar zich daarmee ook vereenzelvigd. Zet tien mensen in een overleg, formuleer een visie zonder door te praten over wat iedereen daarmee bedoelt en er blijken achteraf zeven interpretaties te bestaan. Zo wordt je geen bondgenoten.'

Hoe zien we deze visie terug in de aanpak van A2 Maastricht?

'We hebben vanaf het begin ingezet op een integrale benadering van de opgave. We stuurden aan op een gemeenschappelijke ambitie om een maximale synergie te bereiken tussen mobiliteit, bereikbaarheid en leefbaarheid. Dat is met vier opdrachtgevers in het versnipperde overheidslandschap niet vanzelfsprekend. Afdelingen en geldstromen zijn verkokerd. De minister van wat destijds nog Verkeer en Waterstaat heette, wordt afgerekend op het gerealiseerde aantal kilometers snelweg. Niet op het meewerken aan een integraal project waarvan een stad beter wordt, want dat is stadsvernieuwing en hoort bij een ander ministerie. Om toch iedereen achter zo'n opgave te krijgen, moet je beschikken over overtuigingskracht, volharding, durf en lef. Je moet mensen enthousiasmeren zodat ze van belanghouders aandeelhouders worden. Simpel gezegd: je moet ze verliefd laten worden op de opgave. Dat is bij A2 Maastricht gelukt dankzij een krachtig en consistent stads- en provinciaal bestuur en visionairs bij Rijkswaterstaat. En door voortdurend te blijven bouwen aan het onderling vertrouwen tussen die partijen.'

Je praat over durf en moed. Wanneer was dat bijvoorbeeld aan de orde?

'Dat begon al bij de oprichting van het gemeenschappelijke projectbureau en de afspraak het project voor gemeenschappelijke rekening en risico te realiseren. Het eerste betekende dat de vier afzonderlijke overheden hun opdrachtgeversrol delegerden aan een zelfstandig projectbureau. Daarmee plaatsten de bestuurders zichzelf op afstand. Een minister of wethouder kon niet meer zo maar iets vinden over A2 Maastricht. Het primaat lag bij het projectbureau. De gemeenschappelijke rekening betekende dat

de overheden afhankelijk werden van elkaar. Ook dat vraagt om moed. Tegelijkertijd word je zo medeverantwoordelijk en hou je elkaar beter vast.'

Moedig was ook de aanbestedingsprocedure. Het is zelden vertoond om al zo vroeg in het proces met de aanbesteding te beginnen.

'Inderdaad. Er was nog geen onherroepelijk Tracé-besluit. We hadden alleen het Programma van Eisen en het Ambitiedocument. Vooral het Ambitiedocument was een gouden greep omdat daarin onze wensen, feitelijk onze toepisen, stonden. Daarbij telde het vervullen van onze eerste wens van synergie en integraliteit dubbel. Juristen vonden dit te vaag om een aanbesteding mee te beginnen, maar we hebben het toch gedaan. Het was immers onze bedoeling om marktpartijen te prikkelen zelf met oplossingen te komen. Met een Tracébesluit was dat nooit gelukt want dan had alles al vastgestaan. Maar het betekende dus ook dat de keuze voor een tunnel nog niet juridisch onherroepelijk was. Het Rijk had daarover een beleidsbesluit genomen, dat niet onderhevig was aan inspraak. Het had ons dus kunnen overkomen dat na de aanbesteding bij de formele inspraak op het ontwerp Tracé-besluit een massaal protest was ontstaan tegen de tunnel. Omdat we mensen vanaf het begin, via de vrijwillige consultaties, hadden meegenomen in deze oplossing is dat echter niet gebeurd. Bovendien waren bij het genoemde beleidsbesluit alle varianten zorgvuldig tegen elkaar afgewogen. Door op deze manier het Tracébesluit te laten afhangen van de uitkomst van de aanbesteding, is er tijdswinst geboekt en hebben we optimaal gebruik gemaakt van de creativiteit van de marktpartijen.'

Van de vrijwillige consultaties was die in de aanbestedingsfase het spannendst. Het was een groot risico om de burgers, en eerder in de aanbesteding al de buurten en het bedrijfsleven, in de positie te brengen om hun mening te geven. Aantasting van het gelijke speelveld lag op de loer, met alle ellende van dien.

'Ja, maar dit hoorde bij de bewuste keuze om de Maastrichtse samenleving op een volwassen manier te laten participeren in het project, in plaats van alleen maar te werken met ingekapselde inspraakprocedures. Als je de ervaringsdeskundigheid van burgers, buurten en bedrijven in evenwicht brengt met de technische deskundigheid van de professionals, krijgt het plan een hogere kwaliteit. Daarvoor moet je je wel vroeg in het proces kwetsbaar durven opstellen.'

Een criticaster zal zeggen dat je zo je eigen tegenstand organiseert.

'Ook dat hoort bij goed leiderschap. Het houdt je scherp. Je kunt bovendien beter investeren aan de voorkant dan branden blussen aan de achterkant. Mensen gingen door de vroegtijdige presentatie van de drie concurrerende plannen begrijpen dat het niet alleen over een tunnel ging, maar dat daar een heel plan achter zat. Dat je niet zo maar onderdeeljes bij elkaar kon voegen. Zo ontstond er veel draagvlak voor deze aanpak, waardoor de

In 2013 werd een Vlaams-Nederlandse regeringstop in Maastricht afgesloten met een bezoek aan de A2-tunnel. Premier Rutte, ministers Schultz van Haegen en Kamp, de Vlaamse minister-president Peeters en ministers Crevits en Lieten maakten tijd voor een praatje met de tunnelbouwers en poseerden graag voor de foto's van medewerkers en pers.



latere formele procedures relatief snel konden worden doorlopen. Niettemin was het heel spannend. Als tijdens de presentatie een grote voorkeur was ontstaan voor één van de drie plannen, hadden we een vet probleem gehad. Vooral ook omdat we de beoordeling in handen hadden gelegd van de onafhankelijke Gunningsadviescommissie. Die zou dan in een onmogelijke positie zijn gekomen. Zo'n consultatieronde zou niet verstandig zijn bij een controversieel project in een turbulente omgeving. Dan is het afbreukrisico te groot. Met andere woorden: er bestaan hiervoor geen blauwdrukken.'

De samenwerking tussen de opdrachtgevers is tijdens de uitvoering voortgezet in de samenwerking met Avenue2. Waarom?

'Een project is zo goed als de kwaliteit van de samenwerking. Je moet elkaars belangen respecteren en ze niet laten concurreren met elkaar. Daarom hebben we vanaf het begin ingezet op verbindend projectmanagement. Wekelijks kwamen de directeur van Avenue2, de diverse projectmanagers en ik bij elkaar om alle potentiële problemen en risico's te bespreken. Deze blijven in veel projecten vaak te lang op de werkvloer dooretteren. In ons overleg kwamen ze snel op directieniveau en namen we besluiten. De insteek was om incidenten niet te laten uitlopen op conflicten, maar altijd te handelen vanuit de *Best for Project*-gedachte: wat is het beste voor het project? Zo voorkom je dat risico's of problemen uit de hand lopen en tot vertraging leiden. Dat hebben we bij A2 Maastricht weten te voorkomen. Sterker nog: Avenue2 stelde een versnelling voor door de tunnel vanaf twee kanten te gaan uitgraven en op te bouwen, in plaats van één. Daar hebben we aan meegewerkt, onder meer door de termijnbetalingen aan te passen.

De aldus verkregen voorsprong op de planning hebben we overigens later weer verspeeld door de financiële problemen in 2015.'

Zowel Strukton als Ballast Nedam maakte in 2015 bekend verlies te hebben geleden op A2 Maastricht. Ballast Nedam ging bijna failliet. Ben je toen niet bang geweest voor vertraging?

'Dat was inderdaad bijzonder spannend, vooral omdat we zelf als opdrachtgever niks konden doen. Het was een probleem van Avenue2. Door de wegen van Strukton en Ballast Nedam te scheiden, kon het project verder. Deze perikelen hebben wel een aantal maanden gekost waardoor de genoemde voorsprong weer verloren ging. Toch vond ik dat niet de spannendste periode tijdens de tunnelbouw. Dat was voor mij het jaar later, 2016.'

Waarom?

'Toen moest de tunnel worden ingericht met de laatste installaties en begon het testen ervan. Dit onderdeel kwam ernstig in gevaar door het faillissement van Imtech. Ik ben erg blij dat directievoorzitter Gerard Sanderink van Strukton (zie het interview elders in dit boek – red.) de verantwoordelijkheid heeft genomen om de problemen op te lossen. Het was een lastige periode, ook omdat er nieuwe wet- en regelgeving was gekomen. Het heeft veel kunst- en vliegwerk gekost om de klus met de nodige onorthodoxe oplossingen op tijd te klaren. We zijn daar overigens altijd open in geweest. Begin november 2016 heb ik nog aan de gemeenteraad van Maastricht en Rijkswaterstaat laten weten dat we nog steeds streefden naar ingebruikname op 16 december, maar dat we bij onvoorziene problemen in de zes weken vóór die datum niet zouden schromen om het uit te stellen. Dat paste bij onze open



De laatste schep grond wordt uit de bouwkuip gehaald.
 V.l.n.r.: projectmanager grondverzet Avenue2 Menno Kaandorp,
 pastoor Mattie Jeukens, projectdirecteur A2 Maastricht Louis
 Prompers en directeur Infra Avenue2 Bauke Lobbezoo. Op de
 achtergrond uitvoerder grondverzet Avenue2 Johan Pelzer (2014).

manier van communiceren. Achteraf denk ik dat ook die communi-
 catie het succes en de slagkracht van A2 Maastricht heeft bepaald,
 naast de focus op inhoud in plaats van proces, de samenwerking in
 plaats van concurrentie en de participatie in plaats van inspraak.'

Wat was onderscheidend aan de communicatie?

'We hebben ons communicatieteam en -budget samengevoegd
 met dat van Avenue2. En we hebben altijd meer gedaan dan alleen
 mededelingen verstrekken. We hebben ons best gedaan mensen
 mee te nemen in het verhaal van A2 Maastricht, door ze daar op
 allerlei manieren bij te betrekken. De toon was altijd direct en
 zo eerlijk mogelijk. Bij hinder en overlast verscholen we ons niet
 achter wet- en regelgeving. En we maakten er iets collectiefs van.
 Iedereen in Maastricht had wel op de een of andere manier last
 van het project. Zo bouw je niet alleen aan vertrouwen, maar leg
 je ook een basis voor de gaandeweg gegroeide collectieve trots.
 Dan nog geef ik een dik compliment aan al die bewoners die twee,
 drie jaar lang op de eerste rij alle overlast over zich heen kregen.'

Het was soms wel emotioneel om te bedenken wat we die
 mensen allemaal aandeden.'

Hebben jullie zelf ook genoten van die trots?

'Te weinig en dat brengt me op een belangrijk leerpunt van het
 project. Om verliefd te blijven, moet je de successen regelmatig
 vieren. In overleggen gebeurt dat niet, want dat gaat vooral over
 risico's en ellende. Vieren doe je elders. Dat is wel gebeurd toen
 we de traditionele zomerbarbecue en de kerstborrel van de aan-
 nemer gezamenlijk gingen vieren. Dan kom je elkaar in een andere
 hoedanigheid tegen en kun je met een hapje en drankje de succes-
 sen delen. We zijn een jaarlijkse voetbalwedstrijd gaan houden.
 En we hadden de Dagen van de Bouw. Allemaal gouden grepen,
 maar het had nog wel wat vaker mogen gebeuren. Het zit ook
 soms in kleine dingetjes: een ijskraam neerzetten tijdens de Dag
 van de Bouw, een ontbijt voor omwonenden toen de Scharnerweg
 na negen weken weer openging. We hebben allemaal wel eens
 een schouderklopje nodig. Al besef ik terdege dat de band tussen

opdrachtgever en opdrachtnemer nooit te innig mag worden.
 Ieder houdt zijn eigen verantwoordelijkheden en belangen. Maar
 uiteindelijk draait het in zo'n project toch om mensen die samen
 een klus moeten klaren.'

Wat kunnen we leren van de commotie rond de inzet van de buitenlandse werknemers?

'Daaruit blijkt wat mij betreft dat onze Rijnlandse aanpak van
 verbinden en samenwerken beter werkt dan de Angelsaksische met
 procedures en contracten. Net als bij de financiële verliezen hadden
 we hier als opdrachtgever formeel niets mee te maken. Toch hebben
 we niet weggekeken en het algemeen maatschappelijk probleem
 ook tot ons probleem gemaakt en in overleg met Avenue2 de
 verantwoordelijkheid genomen om een onafhankelijk onderzoek
 te laten doen. Avenue2 heeft vooraf aangegeven zich daaraan te
 committeren. Dat is gebeurd door de betrokken werknemers te
 compenseren voor de huisvestingskosten, ook al was dat juridisch
 niet verplicht. Een alternatief zou zijn geweest dat de werknemers
 zelf een rechtszaak waren begonnen, maar dan waren ze vandaag
 de dag nog steeds niet gecompenseerd, mits ze überhaupt van de
 rechter gelijk hadden gekregen. Verder is dit een maatschappelijk
 probleem dat in veel projecten en sectoren speelt. Wij hadden
 de pech dat A2 Maastricht in de belangstelling stond en er werd
 onterecht gesuggereerd dat buitenlandse werknemers voor een
 appel en een ei moesten werken. Wij werden als negatief voorbeeld
 gesteld, maar ik vind dat Avenue2 dit goed heeft opgelost.'

En het andere pijnpunt: de forse verliezen van Strukton en Ballast Nedam?

'Ook dit speelt niet alleen bij A2 Maastricht. Beide partijen hebben
 bij het project rond de A15 in Rotterdam twee- tot driehonderd
 miljoen verloren. In vrijwel alle grote infrastructurele projecten
 lijden marktpartijen de laatste jaren verlies. Bij A2 Maastricht
 kwam dat door tegenvallers zoals de onvoorziene zwaardere
 ondersteuning van de bouwput. Of Avenue2 te krap had begroot,
 kan ik niet zeggen. De *business cases* voor het infra- en vastgoed-
 deel zagen er reëel uit. Feit is natuurlijk wel dat ze met de
 constructie van *Design @ Construct* alle onvoorziene risico's
 overnamen. Maar dat wilden marktpartijen destijds zelf. Wat dat
 betreft moeten zij ook in de spiegel kijken.'

Toch roept dit de vraag op of het reëel is bij dit soort projecten alle onvoorziene risico's bij de aannemer te leggen. Wat kunnen we dan leren van A2 Maastricht?

'Ik durf de stelling aan dat zonder de intensieve samenwerking
 tussen opdrachtgever en opdrachtnemer de verliezen bij
 A2 Maastricht groter waren geweest. Dus de aanpak van A2
 Maastricht werkt. De verliezen zouden kunnen worden voorkomen
 met veel grotere budgetten voor onvoorziene uitgaven. De opdracht-
 gever kan bij een aanbesteding de opdrachtnemer verplichten
 in de begroting een grote pot onvoorziën op te nemen. Nadeel
 daarvan is dat wanneer die pot niet volledig wordt aangewend,
 de opdrachtgever te veel heeft betaald. Bij A2 Maastricht hebben

we gewerkt met een klein weerstandsfonds. Er zijn in een bouw-
 project altijd onvoorziene en niemand te verwijten zaken die tot
 meerkosten leiden; grijze gevallen die ellenlange discussies
 kunnen veroorzaken over wie daarvoor de beurs trekt. Bij A2
 Maastricht zijn ze betaald uit het weerstandsfonds. Zo voorkwamen
 we vertraging en onnodige verliezen voor Avenue2. Want vertra-
 ging is voor een aannemer de grootste kostenverhogende factor.
 De kosten van *overhead* lopen namelijk door, ook al gebeurt er
 even niks in de bouwput. Ik kan me voorstellen dat je zo'n con-
 structie ook toepast op een substantiëlere schaal. Opdrachtgever
 en opdrachtnemer verhogen hun potten onvoorziën en voegen
 die bij elkaar in wat ik noem een alliantiebudget. Nadeel is dat je
 in het plan dan vooraf minder kwaliteit kunt opnemen. Maar als
 de onvoorziene uitgaven meevallen en de pot niet leeg raakt, kun
 je de kwaliteit desgewenst en waar mogelijk alsnog in een later
 stadium toevoegen. Zo worden de risico's evenwichtig verdeeld en
 raakt de voortgang van een project minder snel in gevaar.'

Welk moment is je in het hele project het meest bijgebleven?

'Heel emotioneel vond ik het moment dat we aan het eind van de
 aanbesteding afscheid moesten nemen van twee marktpartijen.
 Alle drie waren tot het naadje gegaan om te winnen. Door onze
 manier van werken hadden we ons ook met hen verbonden. We
 zijn twee jaar intensief met elkaar opgetrokken, alsof we allemaal
 hét plan maakten. En toen vielen de twee verliezers opeens weg.
 We konden niks voor hen doen en ze waren er kapot van. Maar dat
 zij zich ook aan ons verbonden voelden, blijkt uit het feit dat ze
 ondanks de grote teleurstelling geen protest aantekenden tegen
 de procedure.'

Tot slot nog een anekdote?

'We hadden met pastoor Mattie Jeukens afgesproken dat zijn
 Barbara-beeldje een definitieve plek zou krijgen langs een vlucht-
 weg in het noordelijk dienstengebouw. Een kunstenaar had er
 een houten vitrine voor gemaakt en Mattie zou het beeldje daar
 tijdens een feestelijk moment in plaatsen. Bleek dat de vitrine te
 klein was. Het kroontje van Barbara paste niet. Ter plekke is aan de
 bovenkant een gat gefreesd en toen kon Barbara er gelukkig wel
 in. Ik wil maar zeggen dat de techniek voor niks staat.'