



**Bauke Lobbezoo over de mee- en tegenvallers van A2 Maastricht**  
Projectdirecteur Infra Avenue2, daarna voorzitter projectdirectie Avenue2

# ‘De manier van werken hier was een verademing’

Bauke Lobbezoo was vanaf oktober 2009 tot aan de oplevering van de Groene Loper directeur Infra bij Avenue2. Hij leidde het infrastructurele deel van A2 Maastricht door een aantal moeilijke periodes heen. Lobbezoo kijkt terug op een ‘uniek en mooi project’, maar ook op een bedrijf dat financieel zware tijden doormaakte. Een onderneming die hem vanwege de grote waardering van de omgeving en de vele bijzondere momenten regelmatig rillingen bezorgde, maar ook de nodige slapeloze nachten.

**Je spreekt van een uniek en mooi project. Wat maakte A2 Maastricht voor Avenue2 anders dan anders?**  
‘Dat begon al bij de manier waarop het project is aanbesteed. In het verleden was het gebruikelijk dat je als opdrachtnemer moest uitvoeren wat de opdrachtgever had ontworpen en op tekening gezet. Vervolgens raakten de *Design @ Construct*-contracten in zwang. Hier bij A2 Maastricht ging het nog een stukje verder. We mochten op basis van een ambitiedocument zelf met een oplossing komen, zolang het maar een tunnel was. Dat maakt het erg leuk en prikkelt de creativiteit. Als je de aanbesteding vervolgens wint, is het project echt van jezelf. Dat gaf vanaf de eerste dag een grotere betrokkenheid. Daarbij kreeg het project een extra



De 'tunnelbouwtrein' trekt door de stad (2014).

dimensie met de vastgoedontwikkeling. Een aannemer van een infrastructuurproject heeft normaal een beperkte reikwijdte. Hier was het veel breder. De opgave was het litteken van de N2 weg te halen en twee stadsdelen weer aan elkaar te verbinden met een slimme ondergrondse oplossing. Louis Prompers zei altijd: dit is geen infraproject maar een gebiedsontwikkelingsproject. Toevallig is alleen de component bouwrijp maken een stuk groter. Aan die manier van denken moesten we wennen, maar we hebben hem overgenomen. En je ziet nu aan de Groene Loper hoe mooi het dan wordt.'

#### **Oprachtgever en opdrachtnemer werkten vanaf het begin intensief samen. Waarom is dat prettig voor de aannemer?**

'Wij hebben in het begin twee dingen afgesproken. Ten eerste dat we zaken niet wilden juridiseren. Heel vaak ligt in een project continu het contract op tafel. Opdrachtnemer, gij zult dit, gij zult dat. Bij A2 Maastricht hebben we steeds het gemeenschappelijk belang van het project centraal gesteld en vandaaruit gezocht naar oplossingen. Als dat soms leidde tot afwijkingen van het contract, werden die natuurlijk vastgelegd. Pas dan waren de juristen aan zet, niet eerder. Tweede uitgangspunt was dat we de bouw nooit wilden stilleggen. Want als dat gebeurt, lopen de kosten door en

krijg je financiële ellende. Daarvoor heeft ook het samen bedachte weerstandsfonds goed gewerkt. Destijds was het een bijzondere constructie. Er is altijd een grijs gebied waarin het niet duidelijk is wie verantwoordelijk is voor extra kosten, de opdrachtgever of opdrachtnemer. Dat konden we hier betalen uit het weerstandsfonds. Het laatste wat we wilden, was dat we bij conflicten geld moesten uitgeven aan juristen en andere deskundigen. Dat zou uiteindelijk niets hebben bijgedragen aan een goede en snelle oplossing van het probleem.'

#### **Dan nog zal het in het directieoverleg hebben geknetterd.**

'Natuurlijk, maar we accepteerden dat we het met elkaar oneens konden zijn. Eventuele twistpunten werden desnoods in een apart overleg verder uitgediept. Dat bleef naar de werkvloer toe altijd binnenskamers. En we hebben regelmatig de tijd genomen om met de mensen op sleutelposities gedurende een dag op de hei alles weer eens goed met elkaar door te nemen. Nou ja, hei heb je niet in Zuid-Limburg. Dan zaten we ergens op een berg.'

#### **En het werken met een gezamenlijk projectbureau?**

'Dat was heel fijn. Kijk alleen al naar het vergunningentraject. Er waren ruim 600 vergunningen nodig. Dat traject is feilloos verlopen. Overal waar wordt gewerkt, worden fouten gemaakt. Wij vergaten bij een vergunningaanvraag wel eens een tekeningetje of formuliertje. Dat betekende niet dat de aanvraag onderaan de stapel kwam. Nee, we kregen een telefoontje van het projectbureau: hé, er ontbreekt iets, kun je dat nog snel aanleveren? Die soepelheid is goud waard. We hebben op geen enkele vergunning hoeven wachten. Zo konden we de vaart erin houden.'

#### **Een opmerkelijke stap was het samenvoegen van de communicatiebudgetten en -teams.**

'Opdrachtgevers zijn daar vaak heel voorzichtig in. Als je samen optrekt in de communicatie, kun je namelijk niet meer de opdrachtnemer de schuld geven als het fout gaat. Of, als het goed gaat, zeggen dat JIJ het project hebt gerealiseerd. In de praktijk is dat helaas gebruikelijk en dat is jammer. Toen we hier bij A2 Maastricht nog gescheiden communiceerden, waren de teams te veel met elkaar bezig. Door alles samen te voegen, konden we opeens gigantische stappen zetten. We konden langer vooruit kijken, mensen beter voorbereiden op wat komen ging en het publiek meenemen in het verhaal van de A2. Die manier van werken is een verademing.'

#### **Was het lastig dat de omgeving zo intensief bij het project werd betrokken?**

'Soms wel, meestal niet. Neem bijvoorbeeld het structurele overleg met het bedrijfsleven en de buurten. Het A2-Bedrijvenplatform stond er zakelijk in. Ondernemers waren bezorgd over de bereikbaarheid van Maastricht tijdens de werkzaamheden. Door onze verkeerskundige oplossingen konden we die angst wegnemen. De doorstroming van het verkeer was eigenlijk nog beter dan voorheen, omdat de N2 minder verkeerslichten kreeg. Het A2-Buurtenplatform vond ik soms lastiger. Het heeft op zich goed gewerkt, maar je moet oppassen dat de deelnemers aan zo'n platform niet het idee krijgen over alles te kunnen meebeslissen. Daarnaast is er altijd het risico dat mensen er ook zitten met hun eigen ideeën, in plaats van alleen het belang van de buurten.'

#### **En de betrokkenheid van het publiek?**

'Geweldig. Het publiek leefde mee met de bouw en de bouwvakkers en dat maak je maar zelden mee. Als de tunnel open gaat en mensen staan te applaudisseren, lopen de rillingen even over je lijf. Je bent zo druk bezig met zo'n project dat je vaak weinig meekrijgt van de impact op de omgeving, zowel in negatieve als in positieve zin. Dat laatste hebben we hier zeker gemerkt. Zoals tijdens de Dagen van de Bouw, waar mensen zelfs vanuit de Achterhoek naar toe kwamen. Ik vond het ook fantastisch om het galadiner (t)Huis in de Tunnel te mogen faciliteren, ook al moesten we daarvoor de bouw twee dagen stilleggen. Ook de directie van Strukton ondersteunde dit initiatief. Wij zorgden jarenlang voor overlast in de stad en konden zo iets terugdoen voor een goed doel.'

#### **Bijzonder is ook dat bij A2 Maastricht geen ernstige ongelukken zijn gebeurd.**

'Gemiddeld vallen bij een project van deze omvang twee of drie doden. Statistisch waren het er bij deze aanneemsom 2,7. Dat wilden we per se voorkomen. Daarvoor hebben we veel aandacht besteed aan veiligheid, door vooraf goed na te denken hoe we werkzaamheden veilig konden organiseren. Daarnaast zit het ook in kleine dingen. Je begint met strakke procedures, maar daar red je het in de praktijk niet mee. Onze veiligheidsmensen hebben regelmatig, als ze ergens iets zagen dat niet klopte, het werk op die plek vijf of tien minuten stilgelegd. Jongens, kijk eens wat hier gebeurt. Ik zie iemand zonder gordel. Jij loopt er naast, waarom zeg je daar niks van? Je wilt toch dat ook hij veilig thuis komt? En verder hadden we natuurlijk Barbara. Pastoor Mattie heeft gedurende de hele bouw voor ons een kaars in de kerk laten branden en hij hing in de tunnel een beeldje van Barbara op. Heel apart. Het zorgde voor een familiegevoel bij de ploegen beneden in de tunnel. Allemaal steentjes die bijdroegen aan de veiligheid.'

#### **De positieve beeldvorming over het project kwam in gevaar door de commotie rond de inzet van de buitenlandse werknemers. Hoe heb je dat ervaren?**

'Dat heeft mij veel slapeloze nachten bezorgd. Hierdoor ontstond namelijk het onterechte beeld dat wij een slechte werkgever zouden zijn. Bovendien werden wij nu een aantal maanden lang streng gecontroleerd door de belastingdienst en de arbeidsinspectie. We werden er door geleefd. Toen de opdrachtgever een expertcommissie instelde, hebben we meteen gezegd dat we ons aan de uitkomsten daarvan zouden committeren, ook al was dat juridisch niet noodzakelijk. Dus toen de commissie concludeerde dat er geen sprake was van uitbuiting, maar wel van te hoge huisvestingskosten, hebben we die gecompenseerd. De Portugese werknemers zijn daar de facto echter niks mee opgeschoten. Onder druk van de vakbond FNV moesten zij namelijk premies gaan afdragen in Nederland, in plaats van in Portugal. Portugal heeft graag dat mensen in het buitenland werken, want dat brengt geld het land in. En omdat Portugezen dan dubbele huisvestingskosten hebben, hoeven ze over de eerste 25% van hun inkomen geen premies af te dragen en belasting te betalen. Intussen zijn ze wel verzekerd tegen werkloosheid. Toen de werknemers in Nederland premies moesten afdragen, waren ze niet alleen meer geld kwijt, maar waren ze bovendien niet langer verzekerd.'

#### **Conclusie?**

'Dat al die commotie het er voor de Portugezen zelf niet beter op heeft gemaakt. Intussen hadden wij het in mijn ogen netjes opgelost. Toch blijft het naar boven komen. Ik kan me een tv-uitzending herinneren van het praatprogramma Avondgasten van de regionale omroep L1. Het was vlak voor de ingebruikname van de tunnel in december 2016, drie jaar na het eerste krantenbericht over de Portugezen. Dan denk je, dit is geweldig nieuws, maar op een bepaald moment ging het toch weer over de Portugezen. En jij hebt het er ook weer over.'



De onderste tunnelbuizen bij kruispunt Geusselt (2013).

**Touché. Laten we dan eens kijken naar een ander pijnpunt in dit project: de miljoenenverliezen voor Avenue2. Was er bij de aanbesteding te krap begroot?**

'De *business cases* hebben we voorgelegd aan de opdrachtgever en ze waren in orde. Maar we hadden alle twee de risico's onderschat. Het is met zo'n vroege aanbesteding onmogelijk alles nauwkeurig te begroten, zeker niet omdat het Tracébesluit nog genomen moest worden en de bestemmingsplannen nog gemaakt. Daar kwam bij dat we geen ervaring hadden met het werken in deze ondergrond. We hebben professoren uit Duitsland en België gevraagd ons te adviseren, maar die waren het niet met elkaar eens. We hebben toen twee besluiten genomen. Ten eerste zijn we de bouwput extra gaan ondersteunen met zwaardere damwandplanken en dikkere stempels in meer lagen. Ten tweede zijn we de *observational method* gaan toepassen om de bouwput voortdurend te monitoren. Daaruit bleek dat de extra ondersteuning van de bouwput niet nodig was geweest. Fijn, maar de miljoeneninvestering in bijvoorbeeld de damwandplanken konden we niet meer terugdraaien. Zo waren er meer onvoorziene tegenvallers, zoals de noodzaak van oppervlaktebemaling in de bouwput en later natuurlijk de financiële problemen bij onze partners, waardoor we veel tijd verloren.'

**Strukton heeft in beide gevallen de verantwoordelijkheid genomen om de boel weer vlot te trekken. Waarom?**

'Dat had deels te maken met de hoofdelijke aansprakelijkheid. Als de ene partij in Avenue2 zou omvallen, moest de andere alle verplichtingen overnemen. Het probleem van Ballast Nedam werd dus ook ons probleem. Daarnaast wil Strukton zich opstellen als betrokken partij die in een goede samenwerking met de opdrachtgever de problemen oplost, om zo kwaliteit te blijven leveren (zie ook Gerard Sanderink op blz. 160 – red.). Bij A2 Maastricht is dat ook gebeurd door gescheiden verder te gaan; Strukton met de infrastructuur, Ballast Nedam met de vastgoedontwikkeling. Vervolgens ging Imtech failliet, terwijl de installatietechnische inrichting van de tunnel misschien wel het moeilijkste onderdeel was. Strukton heeft toen uit alle onderdelen van het concern en daarbuiten mensen bij elkaar gezocht om de klus zelf te klaren. Hup, nu allemaal naar Maastricht. Zo hebben we met vereende krachten de tunnel toch op tijd in gebruik kunnen nemen. Precies volgens het contract op 16 december 2016. Achteraf kunnen we blij zijn dat we de bouw in het begin hebben versneld door vanaf twee kanten de tunnel uit te graven en op te bouwen, in plaats van een. Zonder die voorsprong hadden we de deadline met alle latere problemen nooit kunnen halen.'

**Strukton heeft in 2016 laten weten geen projecten meer aan te nemen met een eigen aandeel van meer dan honderd miljoen euro. Wat zou dit hebben betekend voor A2 Maastricht?**

'Dat wij er in de herstelfase waarin we nu zitten niet in waren gestapt. In elk geval niet met een contract waarin de onvoorziene risico's volledig bij de opdrachtnemer zouden liggen. Ik gun het de opdrachtgever van harte dat het project binnen de publieke budgetten is gerealiseerd, maar Avenue2 en daarbinnen Strukton hebben financieel gezien geen reden tot juichen. Onderschat ook niet wat er was gebeurd als Ballast Nedam wel failliet was gegaan. Dan waren we wellicht alsnog in juridische gevechten beland en dat had ook voor de opdrachtgever grote financiële gevolgen kunnen hebben. Nu hebben we de problemen zonder noemenswaardige schade voor de opdrachtgever netjes opgelost.'

**Hoe zou je in dit soort grote projecten met de risico's moeten omgaan?**

'Ik ben het eens met het idee van Louis Prompers om met een gezamenlijke pot onvoorzien te werken. Naar het idee van het weerstandsfonds bij A2 Maastricht, maar dan veel groter. Dan is er een substantiële buffer voor tegenvallers en zijn de risico's evenwichtiger verdeeld. In Nederland zie je dit soort constructies nu ontstaan en dat vind ik een goede ontwikkeling. Want alle grote infrastructurele projecten van de laatste jaren hebben voor de aannemer forse verliezen opgeleverd.'

**Als bij A2 Maastricht zo'n gezamenlijke pot onvoorzien was gemaakt, had Avenue2 dan nog steeds verlies geleden?**

'Jawel, maar het verlies was wel veel kleiner geweest.'

**Waren de financiële perikelen het lastigst tijdens de bouw?**

'Ja, het was ingewikkeld om daar goed doorheen te komen. Emotioneel had het echter minder impact dan de zorgen rond de buitenlandse bouwvakkers. Als ik er wel eens minder van sliep, kwam dat niet altijd door de zorgen, maar ook omdat we er soms letterlijk dag en nacht mee bezig moesten zijn. Lastig vond ik verder de beginfase van de bouw. Een economische crisis werkt bij infrastructurele projecten altijd pas later door. Bij het begin van A2 Maastricht merkten we er daarom nog weinig van. Dat maakte het moeilijk hier een goed team van stafmedewerkers op te bouwen. Men vond het te ver weg. Toen de crisis later wel doorwerkte, was dat geen probleem meer.'

**De risicoverdeling is dus een leerpunt voor andere projecten. Wat kan Nederland nog meer leren van dit project?**

'Qua organisatie valt er veel te leren van de intensieve samenwerking met de opdrachtgever. Qua creativiteit hebben we hier met de tweelaagse tunnel en de bovengrondse Groene Loper een drievoudig ruimtegebruik gerealiseerd. Dat is in West-Europa wel uniek. Qua techniek is hier veel ervaring opgedaan met het werken in een ondergrond van mergel en het toepassen van de *observational method*. Die kan ook heel nuttig zijn in de veen- en kleibodems in het westen van Nederland. De problemen rond de

verzakking van woningen bij de Noord/Zuidlijn in Amsterdam waren er dan niet geweest. Bijzonder bij A2 Maastricht was ook hoe wij delen van de uitgegraven grond hebben hergebruikt: we hebben het grind gescheiden, gewassen en weer gebruikt als bodem onder de tunnelbak.'

**Louis Prompers zegt dat jullie meer met elkaar hadden moeten vieren.**

'Dat klopt wel. We hebben veel speciale momenten gevierd, maar zeker in de moeilijke tijden hadden we er vaker bij stil kunnen staan als we weer eens een lastige hobbel hadden genomen. Dat betekent overigens niet dat je dan te innig wordt met elkaar. Als we wel eens gingen eten samen, deelden we de rekening of betaalden we om en om. We gaven elkaar nooit kerstpakketten of andere cadeaus. Je kunt heel goed met elkaar samenwerken en toch zakelijk blijven.'

**Jullie moesten werken met lokale en regionale bedrijven en met kandidaten van de A2-School. Hoe lastig was dat en wat valt daaruit te leren?**

'De transportbedrijven hadden al goed ingespeeld op het tunnelproject en zich samengevoegd in de Grondverzet Combinatie Limburg. De A2-School was wel een ander verhaal. Ik onderschrijf het idee om mensen via zo'n project op te leiden en nieuwe kansen te geven op de arbeidsmarkt. We hebben bijvoorbeeld bij bestratingen en rioleringswerken veel leerwerkplaatsen opgezet. Maar het opleiden van mensen tot betonijzervlechter heeft weinig zin, want daar is in deze regio niet genoeg werk voor. Strukton is de laatste jaren in Maastricht ook bezig geweest met het verleggen van de Noorderbrug. Ook daar was de afspraak om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. Zo'n brug wordt echter grotendeels met prefab-elementen opgebouwd en die worden elders gemaakt. Het is dan lastig aan zo'n voorwaarde te voldoen.'

**Als dit boek verschijnt, zit jouw klus in Maastricht er op. Ga je het missen?**

'Zeker. Ik ben ruim acht jaar vergroeid geweest met dit project, de stad en de omgeving. Ik vond het heerlijk hier te werken en zal de manier van werken missen. We hebben als bedrijf hier verlies geleden, maar het verlies is in vergelijking met andere projecten binnen de perken gebleven, ook dankzij de samenwerking met de opdrachtgever. Voor mij domineert daarom de herinnering aan een uniek en mooi project, waarmee veel mensen een goede boterham hebben verdiend en waaraan zij met veel plezier hebben gewerkt. En daar heeft de grote waardering vanuit de omgeving reusachtig in meegeholpen.'