



**Jan Hendrik Dronkers, Jean Luc Beguin en Jannita Robberse over de inzet van Rijkswaterstaat bij A2 Maastricht**

Directeur-generaal, hoofdingenieur-directeur Programma's, Projecten en Onderhoud en hoofdingenieur-directeur Zuid-Nederland

# 'A2 Maastricht mocht niet mislukken'

Rijkswaterstaat betaalde het grootste deel van de rekening en leverde de meeste medewerkers aan het Projectbureau A2 Maastricht. Er was de bouwer en beheerder van de rijks- wegen in Nederland veel aan gelegen om van A2 Maastricht een succes te maken. Het was het eerste project waarin de nieuwe landelijke tunnelwetgeving werd toegepast en de geloof- waardigheid stond na tegenvallers bij eerdere tunnelprojecten nogal onder druk. Drie hoge (voormalige) vertegenwoordigers van Rijkswaterstaat, Jan Hendrik Dronkers, Jean Luc Beguin en Jannita Robberse, laten hun licht schijnen over het bijzondere karakter van A2 Maastricht. Dronkers was van 2010 tot 1 april 2017 als directeur-generaal de hoogste baas van Rijkswaterstaat. Beguin werkte van begin 2007 tot voorjaar 2012 als hoofd- ingenieur-directeur (HID) Limburg en was lid van de Stuurgroep A2 Maastricht. Daarna bleef hij zijdelings bij het project betrok- ken als HID Programma's, Projecten en Onderhoud. Robberse was sinds najaar 2013 als HID Zuid-Nederland lid van de Stuurgroep A2 Maastricht.

## Jan Hendrik Dronkers

### Het beste van twee werelden

'In de tijd dat het definitieve besluit viel om de A2 in Maastricht aan te pakken, hanteerde Rijkswaterstaat de filosofie 'De markt, tenzij'. Dat was een manier om de organisatie te verkleinen, onze hegemonie in projecten terug te dringen en meer invloed te geven aan de markt en omgeving. Persoonlijk vond ik dat we daarin doorsloegen. In A2 Maastricht zijn we daarom de filosofie 'Samen met de markt' gaan volgen. Ik heb daar als directeur-generaal bij Rijkswaterstaat (sinds april 2017 is Jan Hendrik Dronkers locosecretaris-generaal op het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat – red.) een sterke voorkeur voor ontwikkeld. Het gaat om gelijkwaardig partnerschap. Bij A2 Maastricht was dat aanwezig. Door sterke opdrachtgevers te combineren met veel ruimte voor de markt om met creatieve oplossingen te komen, is hier het beste van twee werelden ontstaan. Hetzelfde geldt voor de combinatie tussen Rijkswaterstaat dat weet hoe je grote projecten moet organiseren en een lokale projectdirecteur die de plaatselijke problematiek en verlangens goed kent.'

### Complexer, maar beter resultaat

'Het geïntegreerd werken aan infrastructuur en gebiedsontwikkeling bij A2 Maastricht is zonder meer complexer dan alleen het bouwen van een tunnel. Je krijgt te maken met de belangen van een gemeente, maar ook van burgers en het bedrijfsleven. Tegelijkertijd heeft dit het project leuker en waardevoller gemaakt. Als je met een geïntegreerde oplossing tegemoet kunt komen aan de behoeften in een gebied, ontstaat een beter resultaat. En als je daarmee voor de lange termijn meer kwaliteit en functionaliteit kunt creëren, is het ook gerechtvaardigd dat de oplossing misschien duurder wordt. Een verstandige huiseigenaar investeert ook voor de toekomst.'

### Het mocht niet mislukken

'Er heerste bij Rijkswaterstaat wel het gevoel dat A2 Maastricht niet mocht mislukken. Vanwege het gedoe met vorige tunnels hadden we ons sterk aan dit project verbonden. Bij A2 Maastricht moest het goed gaan. Toen er alsnog problemen kwamen rond de Verkeers- en TunnelTechnische Installaties, heeft Rijkswaterstaat dan ook expertise ingebracht vanuit andere tunnelprojecten. Ook hier weer om het beste bij elkaar te brengen. Gelukkig wilde ook de hoogste baas van Strukton het project niet laten mislukken en had hij een goede verstandhouding met de projectdirecteur. Dat is belangrijk, want uiteindelijk is het ook mensenwerk.'

### Met applaus ontvangen

'A2 Maastricht is het enige project in mijn carrière waarbij ik door burgers met applaus ben ontvangen. Ik bezocht het project samen met projectdirecteur Louis Prompers en we belandden op de uitkijkbrug bij de Bauduinstraat. Daar begonnen mensen spontaan te klappen. Ik vroeg aan Louis, inmiddels een bekend gezicht in het project, of hij dat georganiseerd had. Nee, antwoordde hij,

De mensen zijn oprecht dankbaar voor wat hier gebeurt. Ik heb toen met hen gepraat. Waar woont u? Vlakbij het tracé. Dan zult u wel veel overlast hebben. Meneer, het wordt zo mooi, we hebben het er graag voor over. Ik werd daar stil van. Dat mensen al tijdens de bouw een beeld hadden van hoe het zou worden, daar een hoop ellende voor over hadden en ook nog het vertrouwen hadden dat het project goed zou worden afgerond; dat heb ik nergens anders meegemaakt. Natuurlijk, achteraf is vaak genoeg blijdschap ontstaan over mooie projecten, maar niet al tijdens de werkzaamheden.'

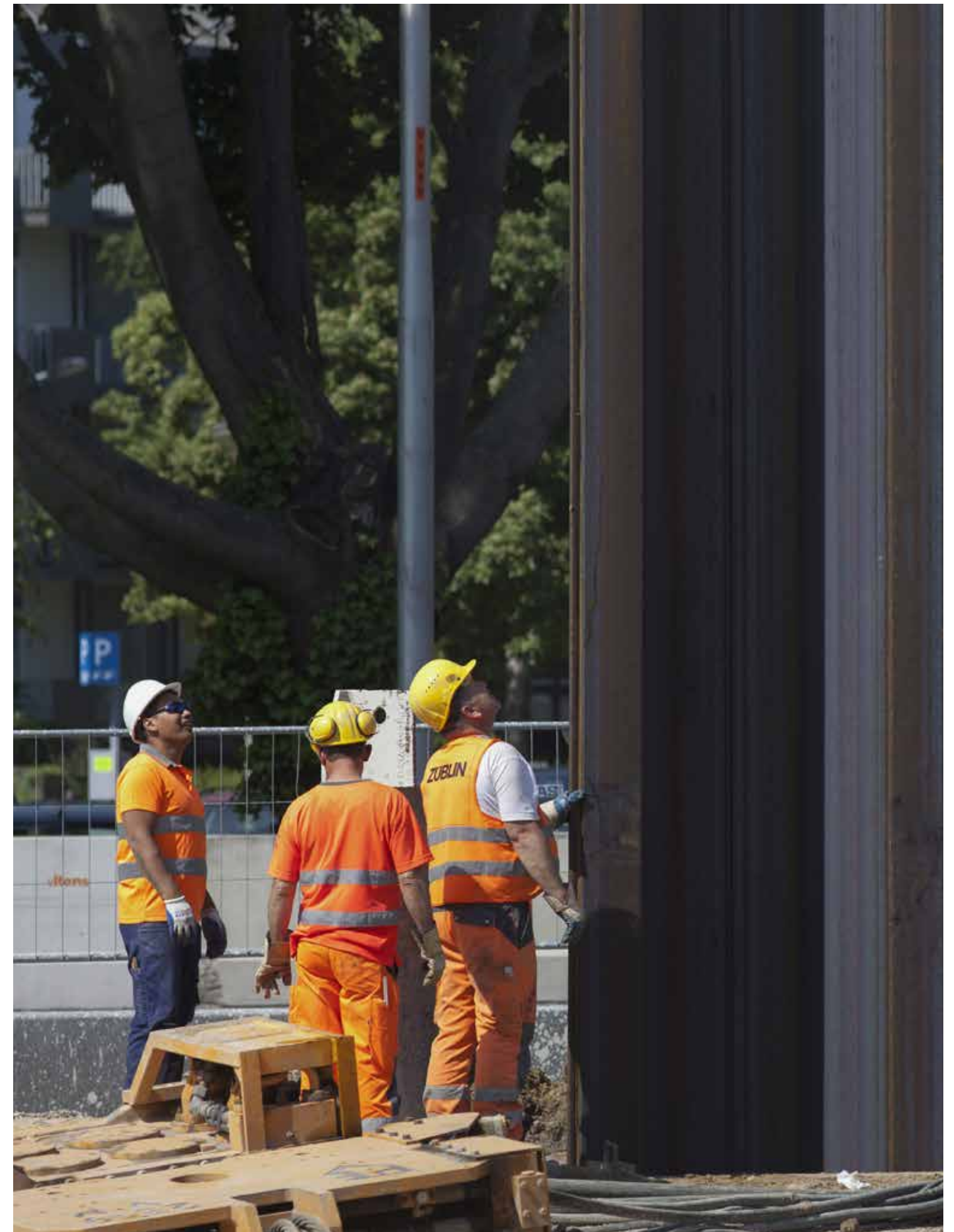
### Lessen van A2 Maastricht

'Van A2 Maastricht heb ik geleerd dat als je iets maakt dat door de omgeving gewenst is, je ook het krediet krijgt om een langere periode in een gebied aanwezig te zijn en hinder te veroorzaken. Inspelen op verlangens van de omgeving is de beste compensatie voor de overlast die je teweegbrengt. Een andere les is om niet te snel te wisselen met de mensen in het project. Dat helpt enorm om continuïteit en kwaliteit te realiseren. Verder: hou je aan het plan, hou je vast aan je rollen en investeer in elkaar. De problemen rond A2 Maastricht konden vooral worden opgelost doordat er goed werd samengewerkt. Dat is uiteindelijk de belangrijkste succesfactor in een project. Niet de ander kapot laten gaan, maar elkaar helpen. Dat is bij A2 Maastricht gebeurd. Ik kan begrijpen dat Louis Prompers en Gerard Sanderink in dit boek pleiten voor een alliantiecontract, waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer samen een deel van hun potten onvoorziën in een gezamenlijk alliantiebudget bij elkaar brengen. Het is een goed hulpmiddel, maar belangrijker is de mentaliteit om je naar elkaar redelijk en billijk op te stellen.'

### Saamhorigheid en trots

'Naast het moment op de uitkijkbrug bij de Bauduinstraat vond ik de nacht van de ingebruikname van de tunnel memorabel; de burgemeester die naast me in de bus zat en tegen me zei dat de stad Maastricht nu geheeld was en de aannemer die stond te stralen. Je voelde een gemeenschappelijkheid, saamhorigheid en trots die ik maar bij weinig andere projecten heb gevoeld. We hebben bij A2 Maastricht samen meerwaarde gerealiseerd. Iedereen heeft zijn beste beentje voorgezet. Zo'n bijzonder project gun ik iedereen.'

Maar liefst 5,515 damwandplanken – met een gemiddelde lengte van 25 meter – zijn in de grond getrild.





## Jean Luc Beguin

### Ergernis

'Ik ben geboren in Luik, net over de Belgische grens niet ver van Maastricht. Na mijn studie ben ik in 1980 in Nederland gaan wonen. In mijn leven ben ik heel vaak door Maastricht gekomen, op weg naar Nederland of nu naar familie in Luik. Het was altijd een ergernis om in Maastricht voor een stoplicht te staan. Hoe kan het dat je op zo'n belangrijke snelweg niet door kunt rijden? Mijn vrouw en ik vroegen ons ook altijd af hoe het moest zijn om met al die uitlaatgassen langs de N2 te wonen. Het was daarom bijzonder dat ik als HID Limburg kon meewerken aan het veranderen van deze situatie. Nu ervaar ik zelf op doorreis de positieve gevolgen ervan. En als familieleden naar Maastricht gaan, zeggen ze: goh, dat gaat snel nu.'

### Niet verkeerslam raken

'Ik was vanaf het begin zeer te spreken over de intensieve samenwerking tussen de overheden onderling, de samenwerking met de aannemer en later de gezamenlijke communicatie naar alle betrokkenen en belanghouders. Ik had ook gewerkt aan de A73-tunnels en daar liepen de samenwerking en communicatie voor geen meter. Ik was blij met het grote commitment van alle partijen in Maastricht om samen voor het project te gaan. We wilden het hier niet laten mislukken, ook omdat Maastricht anders volkomen verkeerslam zou raken. De insteek was dat we elkaar zouden helpen, in plaats van elkaar tegen te werken.'

### Riskant

'Door de procedures te vervlechten wilden we tijd winnen; met de gekozen aanbestedingsvorm wilde we innovaties uit de markt prikkelen. Beide zaken zijn gelukt, maar het was riskant. Na de aanbesteding is het contract gesloten met de opdrachtnemer. Als daarna in de procedure grote planologische bezwaren waren ontstaan, zou dat tot vertraging hebben geleid met alle financiële gevolgen van dien. Ook de aanbesteding zelf had wel risico's. Dat de drie overgebleven partijen hun plannen voortijdig presenteren aan het publiek vergrootte het draagvlak en verkleinde de kans op planologische bezwaren. Maar we waren wel bang dat de ene partij alsnog onderdelen ging overnemen van de andere. Gelukkig gebeurde dat niet omdat het drie totaal verschillende plannen waren vanuit een verschillende filosofie. Verder vraag ik me wel af wat er zou zijn gebeurd als het publiek alle plannen had afgekraakt. Gelukkig is dat vanwege de hoge kwaliteit niet gebeurd. Zo heeft het hebben van lef het totale resultaat positief beïnvloed.'

### Uitvoering en onderhoud

'Door de gekozen contractvorm van *Design @ Construct* werden ontwerp en uitvoeringskennis optimaal gecombineerd. Later hebben we in 2014 besloten ook uitvoering en onderhoud aan elkaar te koppelen door met Strukton een onderhoudscontract af te sluiten voor zeven jaar. A2 Maastricht is het eerste project waarin de

Landelijke Tunnelstandaard is toegepast. We vonden het daarom belangrijk dat er met name bij de installaties continuïteit kwam tussen oplevering en onderhoud, ook omdat dan bij de uitvoering eerder voor een hogere kwaliteit wordt gekozen. Overigens zijn de tunnelbuizen al regelmatig dicht geweest voor gepland onderhoud. Grote voordeel is dat dan altijd één tunnelniveau open kan blijven. Als je dit ruimschoots op tijd communiceert en een betrouwbare planning hanteert, hebben de weggebruikers er geen last van.'

### Geleerde lessen

'Moeilijk vond ik hoe we de tunnelstandaard konden inbrengen zonder de continuïteit in de uitvoering in gevaar te brengen. Verder verliep in het begin van het proces de discussie met vooral de brandweer moeizaam. Na een gezamenlijke studiereis is dat veranderd en gingen we samenwerken. Daaraan zie je hoe belangrijk het is om elkaar te leren kennen en begrijpen. Dat is één van de belangrijkste lessen die ik van A2 Maastricht heb geleerd. Investeer in relaties, zorg dat er betrokkenheid blijft om samen aan het project te werken, toets regelmatig of je elkaar nog begrijpt, laat problemen op tijd escaleren, zoek daarna snel naar hoe je ze samen kunt oplossen en kies de beste sleutelpersonen voor je project. De keuze voor een projectdirecteur die de stad zeer goed kende en een grote voorstander was van samenwerking heeft sterk bijgedragen aan het goede verloop van dit project. Rijkswaterstaat, de gemeente en de provincie hebben dat samen gedaan, om zo meer chemie tot stand te brengen. Andere zaken die ik hier heb geleerd, zijn het belang van een goede communicatiestrategie en de noodzaak van een goede overdracht bij wisselingen in de organisatie. Het is van groot belang op dat moment je ervaringen met elkaar te delen, zodat het project stabiel op koers blijft.'

## Jannita Robberse

### Wat viel u op toen u bij A2 Maastricht betrokken raakte?

'Dat was de mate waarin de overheden zich er eigenaar van voelden. Daarnaast viel me op dat iedereen graag aan dit project werkte. En er was een grote inzet om er een succes van te maken. De mensen van Rijkswaterstaat, inclusief ikzelf, waren gedreven om A2 Maastricht niet te laten mislukken. Deels was dat een persoonlijk eergevoel, deels kwam het omdat eerdere tunnelprojecten vertraagd waren opengegaan of na de openstelling problemen hadden gehad.'

### Wat vond u van dat gedeelde eigenaarschap, terwijl Rijkswaterstaat 80% van de rekening betaalde?

'Ik vond het prettig. Het project had ook twee kanten. Voor Rijkswaterstaat stond de tunnel centraal, voor de gemeente Maastricht de Groene Loper. Die twee dingen konden alleen samen bestaan. Daarnaast wilden wij als wegbeheerder op een bepaald moment natuurlijk de tunnel openstellen. De vergunning daarvoor komt van de gemeente. Dan is het fijn als die zich



mede-eigenaar voelt. Het gedeelde eigenaarschap heeft de onderlinge samenwerking bevorderd. Het schuurde zo nu en dan wel, maar dat hebben we in de stuurgroep altijd goed uitgesproken.'

#### **Wanneer schuurde het bijvoorbeeld?**

'Mijn insteek was altijd dat de tunnel duurzaam open moest, dat wil zeggen pas op het moment dat alles zo goed werkte en iedereen zo goed was getraind dat hij niet bij de eerste de beste tegenvaller weer dicht moest. Kwaliteit, veiligheid en zorgvuldigheid waren daarom belangrijker dan tempo. Het leek me ook geen probleem als de tunnel wat later open zou gaan, omdat het verkeer gewoon liep zoals het al jaren liep. In die opstelling werd ik ondersteund door de stuurgroep. Ik vond het daarom ietwat voorbarig om op 14 november 2016 op een persconferentie aan te kondigen dat de datum van 16 december uit het contract misschien toch gehaald ging worden. Er waren wat mij betreft nog te veel mitsen en maren die de openstelling van vier tunnelbuizen tegelijkertijd konden vertragen, zoals onverwacht slecht weer of ziekte bij de mensen die de laatste restpunten in de installaties moesten wegwerken. En ik vond het lastig dat wethouder John Aarts er als voorzitter van de stuurgroep een feestje van maakte. De tunnel was gerealiseerd op grond van de aanbestedingsregels en standaarden van Rijkswaterstaat en het projectbureau bestond voor 90% uit mensen die waren gedetacheerd vanuit Rijkswaterstaat. Dus aan wie is het dan om er goede sier mee te maken? Had dat niet minister Schultz van Haegen moeten zijn? Tegelijkertijd gunde ik het de wethouder wel en gaf hij mij op de persconferentie alle gelegenheid mijn kant van het verhaal te doen en een slag om de arm te houden. Ook vond ik het resultaat op dat moment te mooi om er een punt van te maken.'

#### **Wat waren de spannendste momenten in het project?**

'Dat was de testfase in 2016. Vóór de A2-tunnel waren andere tunnels later dan gepland geopend. Dat kwam vooral doordat in de testfase bleek dat de systemen niet goed samenwerkten en/of dat de mensen die ermee moesten werken niet voldoende waren getraind. Ook bij A2 Maastricht verliep dat aanvankelijk moeizaam. Vanwege de ervaringen met eerdere tunnels zat Rijkswaterstaat er wel veel dichter op en trokken we er hard aan om dat goed te krijgen. Ook was er zowel bij het projectbureau als bij Avenue2 een grote bereidheid om te leren van eerdere tunnelprojecten. Maar toen het testen in de tijd werd opgeschoven, werd het toch erg spannend. Het viel onder mijn verantwoordelijkheid dat alle organisaties vervolgens toch klaar stonden om te oefenen. Lastig vond ik verder de financiële problemen bij Avenue2. Ik vroeg me af of de goede mensen wel bleven en of Avenue2 voldoende kwaliteit kon blijven leveren.'

#### **Hoe verliep de aanvraag van de openstellingsvergunning?**

'Ook dat was enerverend. Ik deed de eerste aanvraag terwijl er nog moest worden getest en dus niet alle testdocumenten gereed waren. Vervolgens moest ik uitleggen dat de testen weliswaar problemen aan het licht brachten, maar dat dit niet altijd betekende

dat de tunnel dus niet open kon. De vergunning is bovendien een technisch moeilijk burgemeestersdossier en Maastricht had nog niet lang een nieuwe burgemeester. Ik heb veel bewondering voor de manier waarop burgemeester Penn-te Strake zich de materie snel eigen maakte. Ik heb haar ook altijd duidelijk gemaakt dat ik de tunnel alleen open zou stellen als dat duurzaam en veilig kon. Na de ingebruikname zou de oude verkeerssituatie immers meteen worden afgebouwd en later opgeheven. Een dichte tunnel zou per definitie leiden tot een verkeersinfarct en dat wilde ik te allen tijde voorkomen. Ik wilde er zelf in geloven dat openstelling verantwoord was, daarin gesteund door het advies van de onafhankelijke veiligheidsbeambte. Zo probeerde ik naar het stadsbestuur rust te creëren.'

#### **Tijdens uw periode ontstond commotie rond de inzet van buitenlandse werknemers. Hoe heeft u dat ervaren?**

'De gemeente en Rijkswaterstaat stonden daar anders in. De gemeente voelde een grote lokale sociale verantwoordelijkheid. Voor Rijkswaterstaat gold vooral wat de uitkomst van de discussie kon betekenen voor andere projecten. De stuurgroep heeft hierin altijd één lijn gekozen. Ik heb nog aangeboden om tijdelijk het voorzitterschap van de stuurgroep over te nemen van wethouder Albert Nuss, omdat ik een neutralere positie kon innemen. Dat is niet gebeurd, maar gaf wel vertrouwen in de gekozen gezamenlijke opstelling.'

#### **Wat waren voor u de mooiste momenten tijdens het project?**

'De eerste was de ontmoeting met mijn medewerkers tijdens de nacht van de ingebruikname. Ik kon toen het gevoel dat we het samen hadden gered, delen met degenen die het echte werk hadden gedaan. Ik herinner me ook het moment dat ik op 14 december van de burgemeester de openstellingsvergunning kreeg, vergezeld met de krat met alle onderliggende documenten. En ik ben eens uitgebreid beknuffeld door één van de A2-Stewards. Het was ten tijde van de tijdelijke afsluiting van het kruispunt van de Scharnerweg. Hij deed boodschappen voor ouderen die aan de ene kant van de weg woonden en niet meer bij de Albert Heijn aan de andere kant konden komen. Hij vertelde me hoe zijn baan als A2-Steward zijn leven had veranderd en zag mij als de weldoener van Rijkswaterstaat die dat mogelijk had gemaakt. Fantastisch wat zo'n miljardenproject kan betekenen voor het leven van mensen.'

#### **U bent sinds februari 2017 weg bij Rijkswaterstaat en bent nu directeur van de Dienst Terugkeer en Vertrek. Hoe kijkt u terug op A2 Maastricht?**

'Het is een pareltje aan het snoer van mijn carrière, door de manier waarop we hebben samengewerkt, het feit dat we binnen tijd en budget het project hebben afgerond en de mate waarin infrastructuur en duurzame gebiedsontwikkeling met elkaar zijn verbonden. Daar kunnen andere projecten veel van leren. Verder neem ik van A2 Maastricht mee dat in welk project dan ook mensen en hun relaties er in hoge mate toe doen. Het is belangrijk om mensen bij elkaar te brengen, elkaars positie te begrijpen en elkaar wat te gunnen.'