



> Retouradres Postbus 20952 2500 EZ Den Haag

De heer P. Poelmann  
Dijkgraaf Hoogheemraadschap  
De Stichtse Rijnlanden  
Postbus 550  
3990 GJ Houten

**College van  
Rijksadviseurs**

Korte Voorhout 7  
2511 CW Den Haag  
Postbus 20952  
2500 EZ Den Haag

**Contactpersoon**

Prof. ir. E.A.J. Luiten

M 06 10 94 95 46

eric.luiten

@rijksoverheid.nl

**Kenmerk**

CRA-20160426

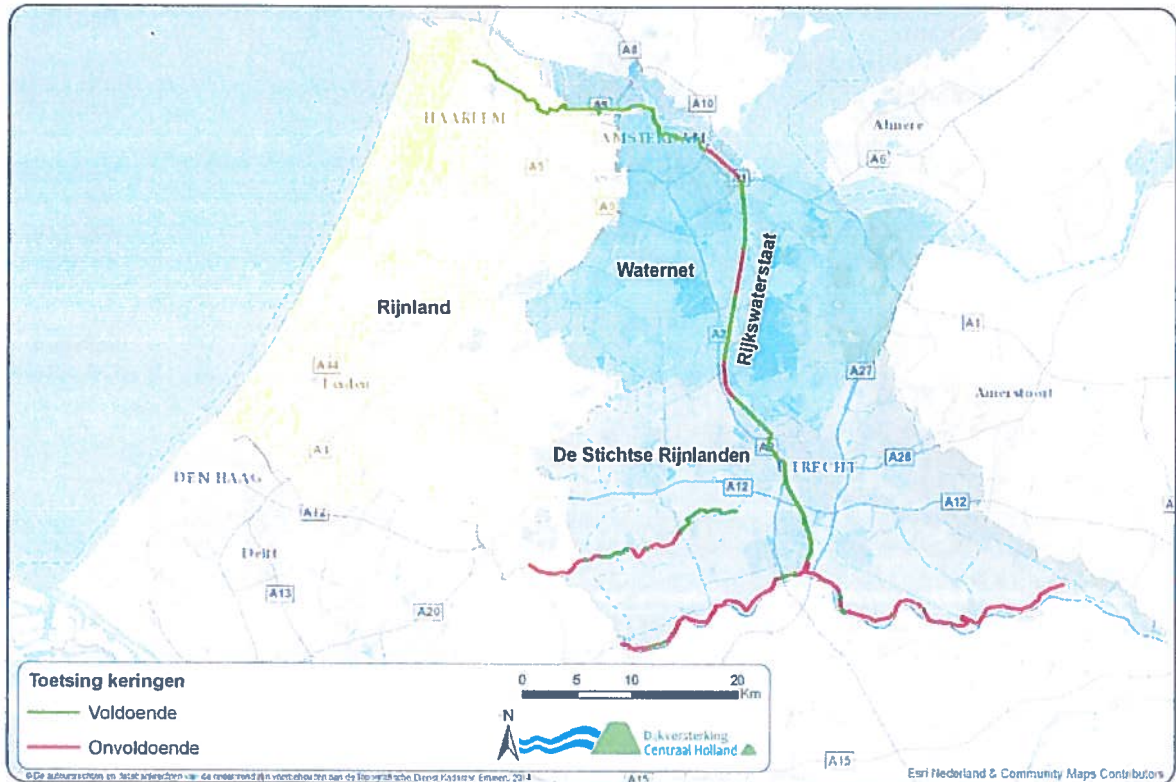
Datum 26 april 2016  
Betreft Advies Noordelijke Nederrijn-Lekdijk

Zeer geachte heer Poelmann,

Met groot plezier breng ik met deze brief op uw verzoek advies uit over de borging van ruimtelijke kwaliteit (in het kader van de nieuwe Omgevingswet spreken we tegenwoordig liever van omgevingskwaliteit) bij de voorbereiding en uitvoering van werkzaamheden aan de noordelijke Nederrijn-Lekdijk. U hebt samen met twee naburige waterschappen en Rijkswaterstaat het initiatief genomen om de planvorming en besluitvorming op te starten conform de procedure die bekend staat als het Hoogwaterbeschermingsprogramma.

De versterking van de noordelijke dijk langs de Nederrijn en Lek tussen Amerongen en Schoonhoven verdient in mijn ogen om een aantal redenen een benadering als *grand projet*. Ik noem het belang van de dijk als primaire kering voor het achterland van de noordelijke Randstad, de enorme lengte van de dijkverbeteringsopgave, de lange looptijd van het project, de ruimtelijke complexiteit in cultuurhistorische, landschappelijke, recreatieve en ecologische zin en het grote aantal daarmee samenhangende belanghebbenden én de meervoudige bestuurlijke setting waarin het project tot een goed einde moet worden gebracht. U hebt er om die reden goed aan gedaan het project te betitelen als dijkversterking Centraal Holland. Die naam verraadt ambitie en verbindt de deelnemers in de zoektocht naar een dijkversterkingsplan, Holland waardig.

## Overzicht toetsresultaat Centraal Holland



Uit het door Terra Incognita opgestelde kwaliteitskader voor de dijkversterking valt af te leiden dat er veel waarden worden toegekend aan het dijkvak en zijn directe omgeving. Daarnaast wordt ook een doorkijk gegeven naar de kansen die zich voordoen om van dit project meer te maken dan alleen een utilitaire, civieltechnische operatie. In dat licht hebt u contact gezocht met het College van Rijksadviseurs en ondergetekende gevraagd om mee te denken over de manier waarop de omgevingskwaliteit van het project geborgd en geoptimaliseerd kan worden.

Onze ervaring met dergelijke grote projecten (zoals Ruimte voor de Rivier, Afsluitdijk en Beatrixsluis) leert ons dat de kwalitatieve, ruimtelijke dimensie het beste kan worden verdedigd door de instelling van een zogenaamd kwaliteitsteam (afgekort q-team). Ik denk dat er alle reden is om dat ook hier te doen. Een kwaliteitsteam is een groep onafhankelijke deskundigen die gevraagd en ongevraagd adviseert over de ruimtelijke effecten van de te nemen maatregelen en voortdurend aandacht vraagt voor de benutting van de – soms verborgen – kansen die zich in het werk voordoen om nieuwe maatschappelijke en landschappelijke waarde te realiseren. Het kwaliteitsteam adviseert en oordeelt vanuit de wetenschap dat het werk aan de dijk de neiging zal hebben uiteen te vallen in deelopgaven en subtrajecten, in sectorale claims en ambities, in een mix van technische en ruimtelijke interventies maar vanuit het besef dat de maatregelen allemaal uiteindelijk weer samen moeten komen in één samenhangende topografie die doelmatig en stevig in elkaar zit, eenvoudig houdbaar en beheerbaar is voor toekomstige generaties en die een oogstrelende, vanzelfsprekende expressie krijgt. Een kwaliteitsteam stimuleert de



opdrachtgever(s) om uit te stijgen boven de waan van de dag, om ambitie te agenderen en te bewaken. Soms ook kan een advies van het kwaliteitsteam helpen bij het sorteren van hoofd- en bijzaken, bij het uiteenrafelen van dilemma's en paradoxen in het planproces. Juist vanwege zijn onafhankelijke karakter is een q-team in staat onbevangen en onbelast te reageren op initiatieven vanuit het projectmanagement of vanuit de lokale of regionale samenleving.

**Datum**  
26 april 2016

**Kenmerk**  
CRA-20160426

Het Kwaliteitsteam Dijkversterking Centraal Holland zou de volgende kenmerken moeten hebben:

1 Gegeven de bedoelingen en de complexiteit van het dijkversterkingsproject wil ik u adviseren een multidisciplinair samengesteld kwaliteitsteam in te stellen. Naast de landschapsarchitect zit idealiter een civiel ingenieur en zijn daarnaast experts uit de erfgoedsector en de landschapsecologie onontbeerlijk. De Rijksadviseur voor Landschap en Water kan dit team voorzitten. De Provinciaal Adviseur Ruimtelijke Kwaliteit in Utrecht zou kwaliteitslid van dit kwaliteitsteam moeten zijn. De leden van het team staan bekend als expert op hun vakgebied en hebben ervaring in projecten met een expliciet utilitair karakter als dijkversterking en rivierversuiming op de schaal van het grote landschap. Pas op voor organisaties of overheden die zich 'vertegenwoordigd' willen zien in het q-team. Als dat gebeurt verliest het kwaliteitsadvies zijn onafhankelijke signatuur en daarmee zijn toegevoegde waarde.

2 Het q-team wordt formeel per brief ingesteld door de bestuurlijke opdrachtgever(s) en gefaciliteerd door het projectmanagement. Als vooruitgeschoven kwalitatief geweten van de stuurgroep is het q-team steeds de uitnodigende partij bij de vergaderingen. Goede ervaring hebben we met de constructie dat de omgevingsmanager van het project de procedurele verbinding legt tussen het q-team, de andere managers, de ambtelijke opdrachtgevers en eventueel de buitenwereld. Hij schuift bij elke vergadering aan en geeft duiding aan de plannen die voorliggen voor commentaar of oordeelsvorming.

3 De advisering van het kwaliteitsteam moet zijn afgestemd met de advisering van eventuele gemeentelijke welstandscommissies om te voorkomen dat er tegenstrijdige kwalitatieve adviezen worden uitgebracht. Idealiter besluiten de betrokken wethouders tot een vorm van mandatering: dat de adviezen van het kwaliteitsteam de basis zijn voor het welstandsadvies in de fase van vergunningsverlening. Dan is het nodig dat het kwaliteitskader voor de dijkversterking onderdeel wordt van het gemeentelijke welstandskader. In veel gevallen gaat het bij dijkversterking om werkzaamheden waarvoor geen welstandsadvies wordt ingewonnen of om welstandsluwe zones. Het verdient dus aanbeveling om tijdig afspraken te maken met de gemeenten in het projectgebied gericht op een heldere taakverdeling ten aanzien van de welstand.

4 Het team spreekt met één mond en formuleert zijn adviezen in vergaderingen waarin de cruciale documenten voor de planvorming worden besproken. De vorm waarin de adviezen worden vastgelegd kan variëren: een brief aan de stuurgroep om mijlpalen te markeren of nieuwe kwesties te agenderen, een memo aan de projectorganisatie als daar aanleiding voor is, een vastgesteld verslag van een vergadering om aandachtspunten niet te vergeten.

Het projectmanagement levert daartoe een secretaris van het q-team, bijvoorbeeld uit de ondersteuning van of extern ingehuurd door de omgevingsmanager. De secretaris is een sleutelfunctionaris; het hele team wordt effectiever naarmate de secretaris alerter en proactiever is. Het is bij voorkeur iemand die vertrouwd is met de wereld van kwaliteitsborging.

**Datum**  
26 april 2016

**Kenmerk**  
CRA-20160426

5 Het kwaliteitsteam is actief tijdens de planvoorbereiding, in de fase van aanbesteding en tijdens de uitvoering. Het team helpt met het formuleren van de ruimtelijke scope van het project en het gewenste ambitieniveau, het geeft commentaar en doet suggesties bij de voorbereiding van de contractvorm en contractstukken, adviseert en selecteert gegadigden, speelt een rol bij de eventuele concurrentiegerichte dialoog en houdt toezicht op de kwaliteit van de uitwerking en uitvoering door de aannemer(s). U gaat dus een langjarige relatie aan met dit gezelschap, wat ertoe bijdraagt dat het project een kwalitatief geheugen krijgt. Idealiter zit het team de hele rit uit in dezelfde samenstelling zodat er inhoudelijke continuïteit en consistentie blijft bestaan. Dat blijkt vaak erg handig als tussentijdse veranderingen plaatsvinden in de bemensing van de projectorganisatie of als na verkiezingen bestuurders doorschuiven.

6 De advisering en oordeelvorming door het q-team moeten voldoen aan een zekere mate van verifieerbaarheid, niet te verwarren met objectiviteit. Navolgbaarheid van de adviezen en oordelen is een voorwaarde voor draagvlak bij de ontvangers daarvan. Dit betekent dat het q-team zich moet kunnen verenigen met de uitgangspunten en aanbevelingen van het Kwaliteitskader en daarin voldoende aangrijpingspunten kan vinden voor ruimtelijke afwegingen op verschillende schaal- en abstractieniveaus. Dit kader moet dus voor de hele projectorganisatie dezelfde betekenis en status hebben. Het vormt de basis voor het kwalitatieve programma van eisen bij de aanbesteding en de gunning. Ik hoop dat u met dit advies uit de voeten kunt en tot instelling van een kwaliteitsteam wilt overgaan. Wellicht ten overvloede wil ik u hierbij graag mijn diensten aanbieden als voorzitter van dat team. In verband met uw vraag wijs ik u nog graag op het recente verschijnen van de door het College van Rijksadviseurs op verzoek van Rijkswaterstaat samengestelde brochure "Help, een q-team". Daarin staat uiteengezet aan welke voorwaarden een kwaliteitsteam moet voldoen. Het is in te zien en te downloaden via de website van het college ([www.collegevanrijksadviseurs.nl](http://www.collegevanrijksadviseurs.nl)).

Hartelijke groet en veel succes met dit belangrijke project,  
namens het College van Rijksadviseurs,



Prof. ir. Eric Luiten  
Rijksadviseur voor Landschap en Water