

1 Is eindkwaliteit een expliciet doel van het project?

Is ruimtelijke kwaliteit onderdeel van het besluit om met het project te starten en is benoemd in de opdracht aan het projectteam?

Checkvragen

- Is ruimtelijke kwaliteit expliciet doel van het project en in welk besluit is dat vastgelegd? Wat is de formele status van dit besluit? Wees alert op aanwijzingen dat ruimtelijke kwaliteit wel als 'streven' of 'ambitie' te boek staat maar niet helder is vastgelegd. Zoek naar aanwijzingen dat binnen het projectteam of bij opdrachtgevers impliciet een rangorde tussen doelen wordt gehanteerd.
- Hoe verhoudt zich dit tot de wijze waarop de andere doelstellingen van het project zijn vastgelegd? Wees alert op verschillen in status of omschrijving. Vaak zijn zaken als budget of rivierkundige taakstelling eenduidig en niet onderhandelbaar. Hoe is dat met de ruimtelijke kwaliteitsdoelstelling?
- Hoe luidt de opdrachtoomschrijving aan het projectteam op het gebied van ruimtelijke kwaliteit? Check of deze afrekenbaar of juist vaag/vrijblijvend is geformuleerd. Het komt regelmatig voor dat ruimtelijke kwaliteit helder in de projectdoelstellingen is opgenomen, maar niet helder aan het projectteam wordt opgedragen. Vraag door naar de vrijheid die het projectteam op dit punt ervaart en hoe zwaar zij inschatten dat de consequenties van het al dan niet behalen van de kwaliteitsdoelen zullen zijn.
- Leidt het niet halen van de genoemde ruimtelijke kwaliteitsdoelen tot een niet geslaagd project of zou het project zonder de kwaliteitsdoelen ook al als geslaagd kunnen worden beschouwd? Probeer antwoord te krijgen op de 'what if' vraag. Wordt er dan door stakeholders/shareholders schouderophalend gereageerd 'jammer maar helaas' of is dit een no-go? Leidt het ook tot publieke verontwaardiging? Of is het alleen een interne projectaangelegenheid?
- Zijn er aanwijzingen dat zaken als planning, geld, waterstanddaling en bescherming hardere doelen zijn dan ruimtelijke kwaliteit? Of zijn deze doelen expliciet gelijkwaardig of zelfs ondergeschikt? Vraag door waar dit uit blijkt in tekstuele zin/overeenkomsten/opdrachten e.d.. Maar vraag bij projecten in de planuitwerkings- of realisatiefase ook door naar concrete situaties waarin conflicten tussen doelstellingen zijn opgetreden en naar hoe dit is afgelopen. Zijn er voorbeelden van concrete dilemma's tussen ruimtelijke kwaliteit en bijvoorbeeld techniek/omgeving/budget waaruit blijkt dat dit evenwichtig is opgelost?

Is ruimtelijke kwaliteit logisch verbonden met het project en past het bij de andere doelen?

Checkvragen

- Zijn de ruimtelijke kwaliteitsdoelen vanzelfsprekend en passend bij dit project of is er een risico dat de ruimtelijke kwaliteitsambitie los staat of losgezongen is geraakt van het 'waarom' van het project?
- Hoe logisch is het dat in dit gebied, op deze plek en gezien deze opgave ruimtelijke kwaliteit deze vorm en inhoud krijgt? Passen ze bij het gebied en sluiten ze aan bij wat er speelt en leeft onder de burgers en bedrijven?

Zijn de kwaliteitsdoelen ambtelijk, bestuurlijk en voor een breed publiek tastbaar en aantrekkelijk tot uitdrukking gebracht?

Checkvragen

- Ruimtelijke kwaliteit is een vakgebied en in handen van specialisten. Valkuil is dat zij hun eigen kwaliteitscriteria hebben en eigen taal spreken. Maar hoe zit het met de uitleg aan de leek over wiens omgeving dit gaat? Zijn de doelen leesbaar en begrijpelijk voor leken en sluiten ze aan bij de belevingswereld van omwonenden en belanghebbenden?
- Spreken de kwaliteitsdoelen tot de verbeelding; kan je er met andere woorden iets bij voorstellen als leek? Is dit aantoonbaar effectief gebleken, zijn er reacties van belanghebbenden?
- Wat is er gedaan zodat de kwaliteitsdoelen ook in de omgeving van een project omarmd kunnen worden? Zijn er bijvoorbeeld artist impressions in plaats van technische tekeningen, zijn er animaties gemaakt of worden en verduidelijkende excursies georganiseerd met dit doel?

2 Zijn de ruimtelijke kwaliteitdoelen verbonden met sterke belangen?

Checkvragen

- Zijn de met kwaliteitdoelen strijdige belangen (overheden, bedrijven en burgers) in kaart gebracht?
- Gaat de belangenscan/stakeholderanalyse/krachtenveldanalyse expliciet in op de relatie tussen kwaliteitdoelen en belangen?
- Gaat het omgevingsmanagement strategisch met deze belangen(tegenstellingen) om?

Zijn de dominante belangen in de projectomgeving verbonden met, verenigbaar met of ondergeschikt aan kwaliteitdoelen?

Checkvragen

- Zijn er onverenigbare belangen in het geding? Denk aan een te hoge rivierkundige taakstelling, zelfrealisatie met zand- of grindwinning met een veel te hoge windoelstelling of aan een eigendomssituatie die geen zicht geeft op een goede afloop.
- Welke maatregelen zijn voorzien om strijdige belangen met het project te verenigen?
Wat is het karakter van deze maatregelen/wat is de gevolgde strategie (verbinden, verenigen, afdwingen), hoe kansrijk is deze aanpak?
Vraag door op bestuurlijk commitment en juridische en financiële bereidheid binnen het project.
- Hoe zou een stresstest uitpakken?
Met andere woorden hoe kansrijk is het als het daadwerkelijk tot kosten, klachten en protesten komt, politieke inmening optreedt, de media zich er mee gaan bemoeien of bestuurders worden aangesproken?

Zijn de kwaliteitdoelen op hun effecten doordacht en haalbaar?

Checkvragen

- Niet zelden stranden kwalitatieve doelstellingen in een later stadium van een project praktische haalbaarheid, technische haalbaarheid of vergunbaarheid. Is het projectteam strategisch en met vooruitziende blik met deze risico's bezig?
- Zijn er concrete voorbeelden over hoe geanticipeerd wordt op benodigde vergunningen (rivierkunde, vegetatieontwikkeling), conditionering (kabels, leidingen, kosten) of met bijvoorbeeld benodigde ontheffingen (FF wet)?

3 Is ruimtelijke kwaliteit uitgewerkt in een normerend en inspirerend kader?

Checkvragen

- Is er sprake van ondubbelzinnige en toetsbare principes en eisen?
Check of de passende vorm voor de betreffende fase is gevonden: In de onderzoek- of verkenningfase worden ruimtelijke kwaliteitsdoelen uitgewerkt in leidende principes, in een later stadium planuitwerking, realisatie) worden deze principes vertaald in eisen.

Geeft het kader inzicht in en context bij principes en eisen?

Checkvragen

- Is het 'waarom' van een principe of eis helder? Is de niet alleen de letter maar ook de geest van het kader verwoord en verbeeld?
- bieden principes of eisen ruimte voor verschillende interpretatie bijvoorbeeld door het ontbreken van het achterliggende doel?
- Is er anderszins een risico op (onbedoelde of juist listige) interpretatiefouten?

Is het kader ook voor niet-ingewijden begrijpelijk en wervend?

Checkvragen

- Straalt het kwaliteitskader ambitie en een belofte uit?
- Is het leesbaar geschreven en geïllustreerd?
Zijn er bijvoorbeeld artist impressions en verhelderende graphics in opgenomen of is in de vormgeving van het document rekening gehouden met de aantrekkelijkheid en leesbaarheid?
- Oogt het kwaliteitskader als een visitekaartje van het gehele project?

Heeft het kwaliteitskader een formele status?

Checkvragen

- In welk besluit en door welke partij(en) is het kwaliteitskader vastgesteld?
- Hoe verhoudt zich dat tot de status van technische, financiële en andere projectkaders?
- Is dit in de fase waar het project nu in zit voldoende verankering?
- Is dit in de komende fasen van het project voldoende verankering?

Zijn de kwaliteitseisen voor deze fase tot op het juiste detail en in de juiste vorm uitgewerkt?

Checkvragen

- Zijn de cruciale voorwaarden voor het slagen van het project helder en bindend uitgewerkt?
- Als zij het karakter hebben van leidende principes (in het begin van projecten gebruikelijk), zijn deze dan helder en afrekenbaar of leiden ze tot teveel interpretatievrijheid?
- Als zij het karakter hebben van eisen (gebruikelijk in de planuitwerkings-, realisatie- en beheerfase) zijn deze dan niet te vrijblijvend of juist te gedetailleerd geformuleerd?
Te vrijblijvend is aan de orde als de beschrijving van eisen moedwillig of onbedoeld omzeilen mogelijk maakt. Te gedetailleerd is aan de orde als betere oplossingen worden uitgesloten?
- Wordt er op het juiste moment overgegaan van principes naar eisen?
Principes worden idealiter bijtijds en zo helder mogelijk uitgewerkt in eisen, maar terughoudendheid is geboden met het te vroeg in het proces formuleren van gedetailleerde eisen. Het risico bestaat dat de bedoeling te snel uit beeld raakt en een eis te eenzijdig en rigide wordt opgevat. Te laat overgaan van principes naar eisen leidt weer tot een gebrek aan duidelijkheid en tot teveel interpretatievrijheid.

4 Is er een 'eigenaar' van ruimtelijke kwaliteitsdoelen met autoriteit en zeggenschap?

Checkvragen

- Wie is er bij opdrachtgever en opdrachtnemer voor de realisatie van kwaliteitsdoelen verantwoordelijk en aanspreekbaar?
- Welke bestuurder(s) zijn er op aanspreekbaar?
Vraag door naar voorbeelden waaruit dit blijkt.
- Wie gaat er over in het projectteam?
- En wie is er verantwoordelijk voor bij de aannemerscombinatie/opdrachtnemer in de realisatiefase?
- Wie ligt er wakker van als het niet tot stand komt?
Deze checkvraag is belangrijk om na te gaan of het niet alleen op papier in orde is, maar of het ook in de mindset van een team of stuurgroep is geborgd. Vraag door naar voorbeelden waaruit dit blijkt.

Is de borging van kwaliteit belegd bij een teamlid met zeggenschap en in een (management-)teamrol met invloed en mandaat?

Checkvragen

- Is er een impliciete of expliciete hiërarchie in de rollen in een (IPM) team?
Ruimtelijke kwaliteit vergt teamleden die hun mannetje kunnen staan en hiërarchisch niet onderdoen voor andere rollen in een project.
- In een (integraal project-)managementteam is ruimtelijke kwaliteit belegd als volwaardige rol en taak?
- Ga na of het niet als een ondergeschikte nevenfunctie 'voor erbij' wordt gezien van bijvoorbeeld een omgevingsmanager, technisch manager of ontwerpleider of dat het praktisch gezien in tijd een 'bijbaantje' is .

Worden teamleden met zeggenschap over kwaliteit voor lange duur gecontracteerd en zijn ze gecast op gezag, ervaring en betrokkenheid?

Checkvragen

- Hoe is de continuïteit van cruciale teamspelers geregeld?
Wie zijn nodig om de ruimtelijke kwaliteit tot stand te brengen en zijn zij alleen voor één fase aan boord? of is het de bedoeling om in principe het hele project mensen aan deze rol te binden?
- Is het gezag, de ervaring en de betrokkenheid van de sleutelpersonen in balans met de ruimtelijke kwaliteitsopgave?
In elk project krijgt het team tal van dilemma's voor de kiezen. Resultaten boeken op ruimtelijke kwaliteit temidden van alle andere doelen, belangen en randvoorwaarden is in het ene project makkelijker dan het andere. Hoe ingewikkelder het project, hoe complexer de arena, hoe minder vanzelfsprekend kwaliteit tot stand komt, hoe zwaarder deze taak en des te zwaarder de kwalificaties voor de sleutelpersonen in het team. Beschouw deze vraag dus in samenhang met de voorgaande. Opereren de personen in kwestie in 'een gespreid bedje' of is het meer een veldslag?

5 Vormt het ontwerpproces het hart van het project?

Checkvragen

- Wordt ontwerpen als integrerende discipline ingezet?
Is er bijvoorbeeld sprake is van een speciale IPM rolhouder (integrator) met dit doel of wordt er gewerkt wordt met een coördinerend landschaparchitect?
- Worden complexe ontwerp dilemma's in detail doorontworpen om na te gaan of ze haalbaar zijn?
Of wordt dit bij voorkeur doorgeschoven naar de 'volgende fase'?
- Bestaat de mogelijkheid om iteratief te ontwerpen?
Bestaat de mogelijkheid om ontwerpen uit een eerder stadium te herzien omdat er kwalitatieve verbeteringen mogelijk zijn? Soms wordt je daardoor even teruggeworpen in je proces om vervolgens met een betere oplossing door te kunnen. Als een project hier qua opzet geen ruimte voor biedt (doordat volgorde wordt gewerkt, producten en resultaten worden bevroren, alleen wordt gewerkt middels trechtering) is dat risicovol.

Worden ontwerpers in staat gesteld en zijn zij gekwalificeerd om integrale ontwerp oplossingen te bieden voor technische, ruimtelijke, financiële en omgevingsvraagstukken?

Checkvragen

- Zijn ontwerpers in de lead bij het vinden van lastige ruimtelijke dilemma's?
Is er sprake van een integraal ontwerpteam of is sprake van een ondergeschikt en dienstbaar team dat in opdracht van andere disciplines wordt ingevlogen om tekeningen te maken van deel oplossingen?
- Werken alle disciplines daadwerkelijk met elkaar samen in één integraal ontwerp spoor?
Of werken specialisten op hun eigen sporen gescheiden van elkaar en van de ontwerper?
- Heeft de ontwerper de pen vast en gaat hij/zij voorop in het ontwerpproces of is de ontwerper volgend op en dienstbaar aan de andere disciplines?
- Is de ontwerper/het ontwerpteam ervaren en gekwalificeerd genoeg om deze taak goed te volbrengen gezien de complexiteit van de opgave?

Zijn ontwerpkeuzes in handen van ontwerpers die in deze specifieke discipline (landschapsecologie, geomorfologie, landschapsarchitectuur, architectuur) thuis zijn?

Checkvragen

- Worden de verschillende ontwerp disciplines (landschapsecologie, geomorfologie, landschapsarchitectuur, architectuur) door het projectteam herkend, erkend en op het juiste moment ingezet?
- Hoe wordt er voorkomen dat anderen dan de deskundigen op dit gebied keuzes maken die onbedoelde ruimtelijke consequenties hebben?
Verlies aan ruimtelijke kwaliteit treedt vaak onbedoeld op. Ze zijn vaak onbedoeld gevolg van keuzes die niet op hun ruimtelijke consequenties zijn doordacht. Vaak komen er helemaal geen kenners aan te pas en worden onomkeerbare besluiten (onbedoeld) genomen door leken op het betreffende vakgebied. Hoe wordt dit voorkomen?

6 Is er financiële dekking voor ruimtelijke kwaliteit?

Checkvragen




- Zijn de kosten om tot de gewenste kwaliteit te komen correct geraamd?
- Zijn de benodigde middelen gereserveerd?
Ga na of de planvorming in lijn loopt met de beschikbaarheid van middelen. Vaak lopen kwalitatieve doelen mee in de planvorming in afwachting van financiering en worden ze later, vanwege de voortgang in combinatie met gebrek aan beschikbare middelen, losgelaten.
- Is er een risico dat middelen voor ruimtelijke kwaliteit worden benut om tekorten op ander vlak te dekken?
Zo ja, hoe wordt dit risico beheerst?
- Is de realisatie van kwaliteitsdoelen onlosmakelijk, verbonden met projectonderdelen die sowieso worden uitgevoerd?
In dat geval is het risico op isoleren en loslaten van kwaliteitsambities veel minder eenvoudig. Wanneer sprake is van een onlosmakelijk verbond is het risico van kwaliteitsverlies door onjuiste raming, niet tijdsgebonden beschikbaarheid van of gebrek aan dekking kleiner.

7 Staat kwaliteit altijd op de agenda?

Checkvragen

- Is ruimtelijke kwaliteit vast onderdeel op de agenda bij besluitvorming, beoordelingen en reviews?
- Wordt, in bijvoorbeeld voortgangsrapportages, risicosessies of project-dashboards, expliciet over het bereiken van ruimtelijke kwaliteit gesproken?
- Is ruimtelijke kwaliteit expliciet onderdeel van een aanbesteding (bij de overgang van planuitwerking naar uitvoering) en zijn de kwaliteitsdoelen vertaald in de juiste EMVI-criteria en -weging?
De wijze waarop ruimtelijke kwaliteit uiteindelijk in de uitvoeringsfase wordt uitgevraagd is cruciaal voor het eindresultaat. Met de juiste uitvraag, de juiste beoordelingscriteria en de juiste beloning kunnen concurrerende marktpartijen excelleren in ontwerp én proces van kwaliteitsborging. Het tegengestelde is ook waar. Als de opdrachtgever in de uitvraag het belang van ruimtelijke kwaliteit niet genoeg beloond, of niet zorgvuldig genoeg omschrijft, kan ruimtelijke kwaliteit door deze 'teamwissel' op grote achterstand komen.

SCORE

- 
 Groen Er is sprake van een goede kwaliteitsborging. De score op de individuele 'eigenschappen' en de samenhang daartussen geeft geen aanleiding tot risico's voor de uiteindelijke totstandkoming van ruimtelijke kwaliteit.
- 
 Oranje Er is sprake van tekortkomingen. Eén of meerdere eigenschappen van het project geven aanleiding tot risico's voor de uiteindelijke totstandkoming van ruimtelijke kwaliteit. Specifieke aanpassingen in het proces van kwaliteitsborging zijn nodig om deze risico's te beheersen. Deze benodigde aanpassingen zijn haalbaar.
- 
 Rood Er is sprake van aanzienlijke tekortkomingen op fundamenteel niveau. Meerdere of cruciale eigenschappen van het project geven aanleiding tot aanzienlijke risico's voor de uiteindelijke totstandkoming van ruimtelijke kwaliteit. De impact op de eindkwaliteit is groot of er is sprake van van moeilijk te verhelpen oorzaken.

Tijdens de review wordt tussen ontwerpteam en reviewteam besproken wat mogelijkheden zijn om oranje en rode scores te verbeteren/op te volgen.