



Samenwerking Bollengemeenten

Hillegom | Noordwijkerhout | Lisse

Aan het werk met de gezamenlijke Strategische visie Noordelijke Bollenstreek 2010

Concept voorstel voor het ontwikkelen van:

Overeenkomst, inhoudelijke prioriteiten voor de eerste twee jaar, uitvoeringsplan, (project)organisatie en planning

Concept: 30 januari 2006

Uitgebracht aan: Gemeente Lisse
Dhr. J. de Jager (projectleider)
Postbus 200
2160 AE Lisse

Auteurs: Drs. G.C. Postma
Drs. F. van der Heu

Reviewer:

Kenmerk:

Inhoud

1. Achtergrond	3
2. Beoogd vervolg	3
3. Koers van de stuurgroep	4
4. De concretisering door het projectteam	5
5. Selectie inhoudelijke thema's voor de eerste twee jaar	6
6. Uitwerking	9
6.1 Projectorganisatie	9
6.1.1 De stuurgroep	10
6.1.2 Het projectteam	11
6.1.3 De projectsecretaris	12
6.1.4 De projectleider	13
6.1.5 Teams	14
6.2 Communicatie	15
6.2.1 Uitgangspunten communicatieplan	15
6.2.2 Communicatiematrices	17
7. Plan van aanpak	17
Bijlage 1: Voorbeeldopdracht voor een team	19
1. Opdracht en eindproduct;	19
2. Stappenplan	19
3. Deelnemers	20
4. Belangrijke controlevragen (beoordelingscriteria)	20

1. **Achtergrond**

De colleges van de gemeenten Hillegom, Lisse en Noordwijkerhout hebben op 8 maart 2005 een intentieverklaring getekend. Hierin wordt het streven vastgelegd om te komen tot niet-vrijblijvende samenwerking op basis van een gezamenlijke visie. De colleges zijn van mening dat niet-vrijblijvende samenwerking nodig is omdat:

- de door gemeentelijke herindelingen gewijzigde bestuurlijke verhoudingen in de regio nopen tot een bezinning op de toekomst voor de Noordelijke Bollenstreek;
- de Bollenstreek door het Rijk is aangewezen als Greenport;
- er op diverse beleidsterreinen gemeenschappelijke belangen zijn;
- door samenwerking de kwaliteit van de dienstverlening aan de burger kan worden geoptimaliseerd;
- door samenwerking de bestuurskracht kan worden vergroot;
- door samenwerking de belangen op lokaal en regionaal niveau beter kunnen worden behartigd.

De colleges hebben de Stuurgroep Intergemeentelijke Samenwerking (stuurgroep) opdracht gegeven de gezamenlijke visie te ontwikkelen.

Op 6 december 2005 is deze visie conform planning unaniem vastgesteld in de Raden van de drie gemeenten. De raden hebben de colleges gevraagd om zo snel mogelijk te komen met een concrete uitwerking.

2. **Beoogd vervolg**

Bij de concrete uitwerking van de niet-vrijblijvende samenwerking hebben de raden gevraagd (discussie raadsvergadering 6 december 2005) rekening te houden met:

1. regelmatige communicatie over de voortgang;
2. het ontwikkelen van een ruimtelijke structuurvisie voor de Noordelijke Bollenstreek (vierde kwartaal 2007):
 - a. rekeninghoudend met uitkomsten demografisch onderzoek;
 - b. uitkomsten woningbehoeften onderzoek;

- c. ontsluiting.
- 3. extra aandacht voor een samenhangend en voorwaardenscheppend beleid op de maatschappelijke en sociale beleidsterreinen;
- 4. het zo spoedig mogelijk ontwikkelen van een gezamenlijk inkoop en aanbestedingsbeleid.

3. Koers van de stuurgroep

De stuurgroep heeft 14 december 2005 de uitkomsten van de (gezamenlijke) Raadsvergaderingen besproken. De stuurgroep kiest voor een benadering waarbij de *'vorm de inhoud volgt'*. Dat wil zeggen dat de discussie over de samenwerkingsvorm (koepel, convenant, Wgr etc.) afhankelijk is van de keuze voor de inhoudelijke thema's en oplossingen die aan de orde zullen komen. De stuurgroep besluit om de projectgroep (gemeentesecretarissen) opdracht te geven een plan van aanpak uit te werken (voor de stuurgroepvergadering van 26 januari). Daarin dient opgenomen te worden:

1. *Inhoudelijke prioritering.* Hierbij wordt zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij bestaande locale en regionale doelen. Doelen 2006 en 2007 krijgen meer diepgang dan die voor de daarop volgende jaren. Bovendien dienen voor de jaren 2008 tot en met 2010 de overige beleidsprioriteiten te worden geprogrammeerd. Tenslotte zal extra aandacht worden besteed aan de uitwerking van de sociaal-maatschappelijke thema's.
2. *Tijdsplanning.* Hierbij wordt rekening gehouden met een goede mix van:
 - a. "Laag hangend fruit"/ quick wins;
 - b. Onderwerpen waarbij sprake is van tijdsdruk en wettelijke verplichtingen, zoals Wmo;
 - c. Het inzetten en volgen van een duidelijke en consistente koers.
3. *Projectstructuur.* Eventueel kan aansluiting worden gezocht bij de vier thema's uit de visie.

Verder heeft de stuurgroep gevraagd de volgende activiteiten te starten:

4. De gemeentesecretarissen komen met een voorstel m.b.t. een budgetstelsel en inzet ambtelijke capaciteit.
5. Zo mogelijk gelijktijdig met de vaststelling van het Plan van Aanpak - en anders z.s.m. in de loop van 2006 - wil men een Samenwerkingsovereenkomst/

Convenant sluiten waaruit blijkt dat er geen sprake is van “vrijblijvendheid”. De gemeentesecretarissen doen diverse voorstellen aan de stuurgroep over de vorm en inhoud van de overeenkomst en de wijze waarop deze bekrachtigd kan worden.

6. De gemeentesecretarissen komen met een voorstel m.b.t. de externe ondersteuning.
7. Voor het nemen van het initiatief om te komen tot gezamenlijke ondernemingsraad (BOR) is het nog te vroeg.
8. Jan de Jager zal ambtelijk contact opnemen met de provincie om te komen tot een subsidie-aanvraag.

4. De concretisering door het projectteam

Het projectteam heeft op 20 december 2005 de uitkomsten van de stuurgroep besproken en komt met de volgende overwegingen. De ambities van de drie gemeenten op basis van de visie lopen nog uiteen als het gaat om de intensiteit van de samenwerking en het tempo. Het projectteam sluit aan bij de visie van de stuurgroep en kiest er voor om de structuurdiscussies te laten volgen op de inhoudelijke koers. Het projectteam sluit niet uit dat er meerdere samenwerkingsvormen ontstaan. Voorgesteld wordt om in ieder geval tot het moment dat de stuurgroep daarover nieuwe besluiten neemt, te werken met de bestaande projectstructuur (deze zal verderop in deze notitie worden toegelicht). Voor wat betreft de selectie van de inhoudelijke onderwerpen sluit het projectteam aan bij de selectie-eisen van de stuurgroep. Het projectteam zal bij de selectie tevens rekening houden met:

1. haalbaarheid;
2. mogelijkheid tot aansluiting bij lopende projecten;
3. de verdeling over de vier hoofdthema's uit de visie.

Het projectteam merkt op dat er al verschillende samenwerkingsinitiatieven lopen naast de thema's die zullen worden geselecteerd in het licht van de visie. Ten aanzien van deze onderwerpen zal de volgende lijn worden gevolgd:

1. lopende initiatieven gaan door;
2. (lopende) initiatieven worden geborgd binnen de projectorganisatie. De wijze van borging wordt bepaald door de projectgroep;

3. het projectteam zal de sturing en afstemming van de lopende initiatieven aanscherpen (middelen, planning, randvoorwaarden, oplossingen bij inhoudelijke opties, rapportages voortgang).

5. **Selectie inhoudelijke thema's voor de eerste twee jaar**

De drie gemeentesecretarissen hebben op basis van de criteria van de stuur- en projectgroep de volgende onderwerpen geselecteerd voor een nadere uitwerking in 2006 en 2007.

1. ***Gezamenlijk ruimtelijk beleid c.q. ruimtelijke visie en een uitgewerkt vlekkenplan.***

De projectgroep is van oordeel dat het in het licht van de visie noodzakelijk is om te komen tot een sturende inhoudelijke visie op de ruimtelijke ontwikkeling. Een structuurvisie is een optie. Na discussie is echter gekozen om niet te kiezen voor een juridische planvorm in termen van de wet RO. Dit is een 'zware' procedure, bovendien gaat de regio binnenkort van start met een structuurvisie. De projectgroep acht het van belang dat de Noordelijke Bollenstreek een duidelijke gezamenlijke visie kan inbrengen in de regio. De projectgroep stelt voor een gezamenlijk ruimtelijk beleid te ontwikkelen en daar een vlekkenplan onder te leggen. Hiermee kunnen de drie gemeenten de ruimtelijke ontwikkeling sturen, bovendien kan tijdig een goede inbreng in de regio worden geborgd. (Zie ook onderzoek herbestemming graslanden).

2. ***Ontwikkeling Greenport***

De aanwijzing tot Greenport is een belangrijke kans om de economische ontwikkeling in de Noordelijke Bollenstreek te vormen en te ontwikkelen. Dit vraagt echter een 'plan' waarmee de gemeenten hun strategische rol bepalen in Holland Rijnland en ook gezamenlijk het bedrijfsleven kunnen faciliteren. Daarnaast zijn Rijk en provincie op basis van Pieken in de Delta en de Nota Ruimtelijke ordening bereid te investeren c.q. deel te nemen in de ontwikkeling van de Greenport. De middelen dienen echter in concurrentie met andere initiatieven in het land te worden verworven. Een goede lobby op basis van het plan is noodzakelijk.

3. ***Inventarisatie graslanden en onderzoek naar mogelijke herbestemming***

De beschikbare ruimte binnen de Noordelijke Bollenstreek is zeer beperkt. Het is niet de bedoeling dat door generieke regels bepaalde gebieden/terreinen niet optimaal worden benut in het licht van de gezamenlijke ruimtelijke visie. Binnen afzienbare termijn dient een volledig overzicht, met mogelijkheden en alternatieven te worden opgeleverd.

4. **Wmo**
De nieuwe Wmo biedt voor de gemeenten de ultieme mogelijkheid een gezamenlijk beleid te ontwikkelen en een gezamenlijke aanpak en uitvoering op te zetten.
5. **Demografisch onderzoek / woonbehoeften**
Om een goed beeld te hebben van de behoeften van inwoners als het gaat om wonen, voorzieningen etc. wordt een onderzoek gedaan naar de demografische ontwikkeling en de ontwikkeling van de woningbehoefte. De gemeenten maken daarbij gebruik van de informatie en kennis van de woningbouwcorporaties en eventuele andere instellingen.
6. **Harmonisatie inkoopbeleid / gezamenlijke inkoop**
De gemeenten starten direct met het harmoniseren van het inkoop- en aanbestedingsbeleid. Inkoop wordt zo snel mogelijk gezamenlijk uitgevoerd op basis van een inventarisatie van op handen zijnde investeringen. Vooruitlopend op de realisatie van gezamenlijke inkoop wordt alvast zoveel mogelijk gezamenlijk ingekocht.
7. **Authentieke basisregistratie**
De drie gemeenten staan voor de taak eind 2008 een authentieke basisregistratie adressen en gebouwen te hebben die communiceert met de landelijke voorzieningen. Hiermee worden de gegevens eenmalig vastgelegd volgens een voorgeschreven format. Bij de uitvoering van welke publieke taak dan ook mag vervolgens alleen nog maar van de basisregistraties gebruik worden gemaakt. De gemeente wordt bronbeheerder over de volgende basisregistraties: personen, adressen en gebouwen. Daarnaast worden de volgende basisregistraties ontwikkeld: percelen, topografie en bedrijven. Andere instanties dan de gemeenten worden verantwoordelijk gehouden voor laatstgenoemde registraties. De drie gemeenten hebben afgesproken gezamenlijk voorbereidingen te treffen en een methodiek te ontwikkelen om in 2008 voldoende voorbereid te zijn om de basisregistraties personen, adressen en gebouwen te kunnen voeren.
8. **Versterking organisaties door taakdifferentiatie**
De gemeentesecretarissen zullen inventariseren welke mogelijkheden er zijn om de specifieke kennis en kunde van afdelingen beter te benutten voor de andere gemeenten. Dit om te voorkomen dat meerdere keren het wiel wordt uitgevonden.
Daarnaast zullen de gemeentesecretarissen de sturing op de lopende projecten versterken.

9. ***Concretisering samenwerkingsvorm***

Op basis van de inhoudelijke keuzes dienen de eerste contouren van samenwerkingsvormen te worden ontwikkeld.

De negen thema's staan niet op zichzelf. Onderling kennen zij dwarsverbanden. Bijvoorbeeld het ontwikkelen van een ruimtelijke visie en de uitwerking hiervan in een vlekkenplan (thema 1) hangt samen met en is afhankelijk van de inventarisatie van graslanden en de uitkomst van het onderzoek naar mogelijke herbestemming (thema 3). Ook het resultaat van thema 5 -de studie naar woonbehoeften- is van invloed op de benutting van de ruimte en het uiteindelijke vlekkenplan.

Bij de opzet van de projectplanning is het van belang rekening te houden met de dwarsverbanden tussen de diverse projecten. Door de op te leveren (deel)resultaten per thema van tevoren vast te leggen en na te denken over de informatie die nodig is om dit (deel)resultaat te bereiken, wordt inzichtelijk welke thema's van elkaar afhankelijk zijn. Vervolgens kunnen de op te leveren resultaten worden uitgezet in de tijd. Het is zodoende denkbaar dat een project later start dan andere projecten, aangezien hiervoor nog te ontwikkelen informatie nodig is.

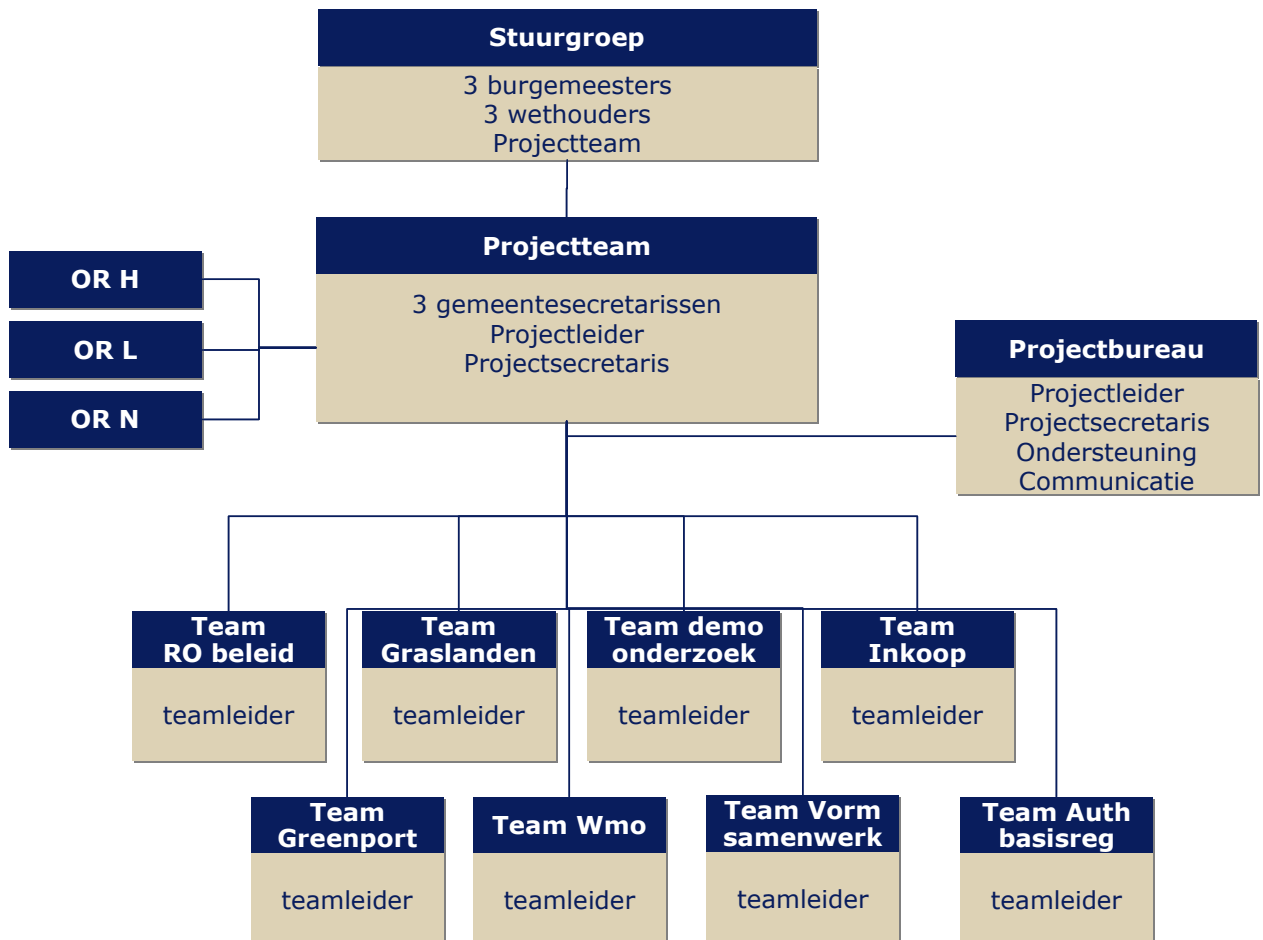
6. Uitwerking

Op basis van de voorgaande informatie zijn de volgende punten verder uitgewerkt:

1. projectorganisatie;
2. communicatie;
3. plan van aanpak.

6.1 Projectorganisatie

De tijdelijke projectorganisatie kan als volgt worden opgebouwd.



6.1.1 De stuurgroep

De stuurgroep heeft de volgende taken:

1. Stelt de doelstelling en de daarbinnen te vervaardigen producten vast;
2. Stelt de inhoudelijke prioriteiten en de planning vast. Stelt de bijbehorende teams aan/in;
3. Schetst de contouren van het vervolg van de intentie-verklaring en geeft opdracht tot nadere uitwerking;
4. Stelt de eindrapporten vast en biedt deze ter besluitvorming aan aan de college's;
5. Bepaalt welke resultaten moeten worden vastgesteld door colleges en/of raden;
6. Bewaakt en verbreedt zo mogelijk het draagvlak:
 - Informeert raden, colleges en personeel;
 - Is verantwoordelijke voor de externe communicatie.
7. Stelt de projectstructuur vast;
8. Draagt zorg voor budgetten;
9. Wijst een projectleider aan en is opdrachtgever;
10. Kiest eventuele adviseurs;
11. Stuurt op basis van de tussenresultaten van het projectteam.

6.1.1.1 De werkwijze van de stuurgroep

De stuurgroep geeft richting aan de samenwerking en treedt op als procesbewaker en inhoudelijk bewaker. De inhoudelijke keuzen die in het project worden gemaakt zijn voorbehouden aan de stuurgroep. Deze keuzen worden door het projectteam voorbereid en voorgelegd aan de stuurgroep. Bovendien wordt de stuurgroep in de gelegenheid gesteld de tussenproducten te beoordelen en - eventueel gewijzigd - vast te stellen. Een belangrijke taak van de individuele stuurgroepleden is de promotie van de samenwerking bij alle betrokkenen (incl. andere overheden). Bovendien vertalen de stuurgroepleden de signalen "uit het veld" en brengen deze tijdig in in de samenwerking. Om deze taken te kunnen vervullen wordt vooraf een vergaderschema vastgesteld.

De stuurgroep biedt alle producten ter besluitvorming aan aan de colleges. De colleges leiden stukken eventueel door naar raden en/of commissies.

De inbreng in de stuurgroep is niet gericht op "belangenbehartiging". De stuurgroep streeft naar consensus binnen de randvoorwaarde dat beslissingen bijdragen aan de samenwerking. De voorzitter van de stuurgroep stuurt dit proces. De stuurgroep wijst een vaste voorzitter aan. Deze voorzitter vervult de rol van technisch voorzitter.

De vergaderingen van de stuurgroep worden beknopt vastgelegd in de vorm van een besluitenlijst. De stuurgroep kan een communiqué uitbrengen. De projectsecretaris

geeft vorm aan de besluitenlijst en de eventuele communiqués. Hierover pleegt hij vooraf overleg met de voorzitter.

Het projectteam, de projectleider en de projectsecretaris zorgen dat stukken die ter besluitvorming worden aangeboden één week voor de betreffende vergadering via de projectsecretaris ter beschikking staan van de individuele stuurgroepleden.

De agenda van de vergaderingen wordt voorbereid door een agendacommissie (voorzitter, projectsecretaris en eventueel projectleider).

De projectsecretaris treedt op als secretaris van de stuurgroep.

Projectteamleden nemen deel aan het overleg van de stuurgroep als adviseurs.

6.1.2 Het projectteam

6.1.2.1 De taken van het projectteam

Het projectteam heeft de volgende taken:

1. Formuleert de opdrachten aan de teams;
2. Legt de planning voor de teams vast;
3. Stuurt en inspireert de teams;
4. Vervult een aanjaagfunctie;
5. Beoordeelt de tussenresultaten en de eindresultaten;
6. Adviseert de stuurgroep;
7. Draagt zorg voor de inhoudelijke voorbereiding van de agenda van de stuurgroep;
8. Draagt zorg voor een goede informatievoorziening naar en communicatie met de ondernemingsraden;
9. Adviseert over de status van stukken in het licht van de WOR;
10. Coördineert alle initiatieven op het gebied van samenwerking.

6.1.2.2 Taken van projectteamleden

1. Treedt op als coördinator voor de eigen organisatie;
2. Bewaakt de interne planning/bijdrage van zijn organisatie;
3. Is verantwoordelijk voor de juistheid en tijdigheid van de bijdrage uit de eigen organisatie;
4. de projectteamleden stemmen af met de ondernemingsraden (dragen zorg voor de juiste procedure etc. om te komen tot advies, instemming, overleg etc.).

6.1.2.3 De werkwijze van het projectteam

Het projectteam stuurt de dagelijkse gang van zaken.

De projectleider is voorzitter van het projectteam.

Het projectteam zorgt dat alle stukken conform het plan van aanpak worden “klaargemaakt” voor discussie en besluitvorming in de stuurgroep. Het projectteam presenteert geen dichtgetimmerde voorstellen, maar werkt, denkt en adviseert in termen van opties, alternatieven en afwegingen.

Een belangrijke taak van de individuele projectteamleden is de ondersteuning en ‘promotie’ van de samenwerking in de eigen organisatie. Bovendien vertalen de projectteamleden de signalen “uit het veld” en brengen deze tijdig in in het project.

Het projectteam is verantwoordelijk voor de voeding en sturing van de teams.

Het projectteam bewaakt de stukken ten aanzien van kwaliteit, toegankelijkheid, realisatiemogelijkheden, leesbaarheid, aansluiting op specifieke kenmerken waterschappen etc.

De inbreng in het projectteam is niet gericht op “belangenbehartiging”. Het projectteam streeft naar consensus binnen de randvoorwaarde dat beslissingen bijdragen aan de samenwerking. De voorzitter stuurt dit proces.

De voorzitter van het projectteam roept het projectteam bijeen volgens een vooraf vastgesteld vergaderschema. De vergaderingen van het projectteam worden door de projectsecretaris vastgelegd in de vorm van een besluitenlijst.

Het projectteam kan slechts een communiqué uitbrengen na overleg met de stuurgroep.

De agenda wordt voorbereid door de projectleider en projectsecretaris.

6.1.3 De projectsecretaris

6.1.3.1 De taken van de projectsecretaris

De projectsecretaris heeft de volgende taken:

1. Bewaakt het draagvlak;
2. Treedt op als opdrachtgever voor de adviseur(s);
3. Plant en bewaakt het proces en rapporteert over de voortgang;
4. Geeft vorm aan de communicatie en is verantwoordelijk voor de logistieke aspecten;
5. Toetst de tussenresultaten en het eindrapport;
6. Bewaakt het budget en rapporteert daarover;
7. Is secretaris van de stuurgroep;
8. Is secretaris van het projectteam;
9. Verzorgt de logistiek van het projectteam en de stuurgroep.

De projectsecretaris wordt administratief ondersteund in het projectbureau.

6.1.3.2 De werkwijze van de projectsecretaris

De projectsecretaris heeft een cruciale rol in het project. De projectsecretaris begeleidt het projectteam, de stuurgroep, de teams en de projectleider.

De stuurgroep is opdrachtgever. De projectsecretaris treedt echter op als gedelegeerd opdrachtgever voor externen. Dat wil zeggen:

1. Initieert de voortgangsgesprekken met de projectleider;
2. Maakt afspraken met de projectleider;
3. Rapporteert aan het projectteam en de stuurgroep over de voortgang (o.a. kwaliteit, planning en mijlpalen, financiën);
4. Bewaakt de uitvoering van overeenkomsten;
5. Beoordeelt de rekeningen op basis van de overeenkomst en zorgt voor de betaalbaarstelling;
6. Draagt zorg voor de overige verplichtingen die de opdrachtgever is aangegaan.

6.1.4 De projectleider

6.1.4.1 De taken van de projectleider

De projectleider vervult de volgende taken:

1. begeleider / adviseur van de stuurgroep;
2. voorzitter en begeleider van het projectteam.

Naast de procestaken kan de projectleider zorgdragen voor de inhoudelijke realisatie van adviezen en/of teamresultaten.

De taak van de projectleider bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Begeleidt en stuurt de verschillende groepen en teams;
2. Stemt voortdurend af met de projectsecretaris;
3. Is mede verantwoordelijk voor de voortgang van het proces;
4. Is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en gereedkomen van de geformuleerde producten;
5. Bewaakt mede de opgestelde planning;
6. Werkt resultaten uit in de vorm van tussenrapporten;
7. Adviseert daarover naar het projectteam en de stuurgroep;
8. Is mede verantwoordelijk voor het behouden van het draagvlak;
9. Bereidt de stukken voor voor het projectteam en de stuurgroep;
10. Adviseert over medezeggenschap.

6.1.4.2 De werkwijze van de projectleider

De projectleider draagt zorg voor een effectieve input in de vergaderingen van stuurgroep en projectteam.

De projectleider adviseert richting stuurgroep en het projectteam.

De projectleider werkt “open”. Dat wil zeggen dat overwegingen/afwegingen zullen worden gedeeld met projectteam en stuurgroep.

6.1.5 Teams

Teams ontwikkelen een (deel) product op basis van een nauwkeurig omschreven opdracht.

6.1.5.1 Aanpak teams

Elk team krijgt een taakopdracht (zie de bijlage voor het format). Deze taakopdrachten worden door de projectleider voorbereid, in de projectgroep afgerond en door de stuurgroep vastgesteld. Basis voor de teams is de visie 2010. De teams kunnen voorstellen doen om opdrachten aan te passen. Aanpassingen worden door de stuurgroep vastgesteld.

Ieder team vergadert één keer in de zes weken met de betreffende portefeuillehouders van de drie gemeenten om de geboekte resultaten voor te leggen en ideeën te genereren.

De teams zorgen voor voldoende bestuurlijke input en borging voor hun voorstellen.

6.1.5.2 Kenmerken van teams

De teams bestaan uit ca. 4-6 leden. Het merendeel van de teamleden zal bestaan uit leidinggevenden en/of medewerkers met vooral kennis van het betreffende vraagstuk. Minimaal één lid van het team dient goed te zijn ingevoerd in de financiële aspecten. Opdrachten hebben een korte doorlooptijd op basis van een vooraf vastgesteld plan van aanpak. Teams worden als volgt gedefinieerd: *“Een beperkt aantal mensen met elkaar aanvullende vaardigheden die zich inzetten voor een gemeenschappelijk einddoel, specifieke doelstellingen en met een gemeenschappelijke werkwijze waarvoor zij zichzelf onderling verantwoordelijk stellen.”* Teams zijn: actie-, resultaat- en toekomstgericht.

In een team worden de volgende rollen/functies onderscheiden:

Teamleider(voorzitter)

De teamleider is gericht op zowel proces, inhoud als eindresultaat (faciliteren). De teamleider vertegenwoordigt het team naar het projectteam en de drie ambtelijke organisaties. De teamleider maakt samen met de teambegeleider het plan van aanpak voor het team. De teamleider is gefocust op:

Mensen: De teamleider ziet er op toe dat iedereen goed tot zijn/haar recht komt in het team. Voorkomt stellingen, bevordert dat buiten de kaders wordt gedacht. De teamleider geeft ruimte en voorkomt barrières. Geeft opbouwende feedback. Bewaakt de verschillende rollen in het team. Bewaakt dat plezierig en dus productief gewerkt wordt.

Doel: De teamleider creëert een gedeeld begrip van het doel van de bijeenkomst(en). Werkt doelen eventueel uit in subdoelen. Draagt zorg voor zowel het creatief uitwaaiëren (divergeren) als het terugkeren naar het concrete eindresultaat (convergeren). De teamleider schift relevante en niet-relevante informatie (in het licht van het doel). Draagt er zorg voor dat iedereen een bijdrage levert (o.a. via huiswerkopdrachten).

Proces: De teamleider plant en creëert de beste omstandigheden om mensen te betrekken bij het bereiken van een gedeeld doel. De teamleider bewaakt het verloop van de vergadering (opbouw, spanningsboog, gebruik van middelen etc.). Elke vergadering wordt een besluitenlijst gemaakt. Deze besluitenlijst wordt ter kennis gebracht van de projectgroep.

Overige teamleden

De overige teamleden zijn gericht op de inhoud. Per vergadering worden steeds delen van het projectplan voorbereid en toegelicht.

Eventuele externe Teambegeleider

De Teambegeleider werkt de resultaten van de teams uit in documenten. De teambegeleider ondersteunt de teamleider en de andere teamleden bij het voorbereiden en uitwerken van hun bijdrage. De teambegeleider bewaakt bovendien de kwaliteit van het proces in het ontwikkeltraject (en overlegt daarover met de teamleider).

6.2 Communicatie

6.2.1 Uitgangspunten communicatieplan

De volgende zeven uitgangspunten kunnen worden geformuleerd voor het communicatieplan:

Als algemeen uitgangspunt stellen wij voor, ieder besluit dat wordt genomen te voorzien van een communicatieparagraaf. In deze communicatieparagraaf dient te worden aangegeven naar wie het besluit dient te worden gecommuniceerd (doelgroep), op welke wijze (communicatiemiddel), wanneer en door wie.

Het is van belang dat de “volgordelijkheid” van de communicatie zorgvuldig wordt afgestemd tussen de verschillende doelgroepen; voorkomen moet worden dat collega’s ontwikkelingen “via-via” vernemen.

De communicatie dient in alle “huizen” tegelijkertijd te geschieden; ook hiervoor geldt dat voorkomen moet worden dat zaken op de ene plek wel en op de andere plek niet bekend zijn.

Herhalen en samenvatten lijken soms overbodig, echter het goed is voortdurend te communiceren over:

- het proces (waar zitten we in het traject en wat zijn de volgende stappen);
- de essentiële beslissingen (welke beslissingen zijn genomen en welke staan op de rol);
- rol en beïnvloedingsmomenten van bijvoorbeeld de individuele deelnemers.

Schriftelijke informatie is belangrijk voor de eenduidigheid. Mondelinge informatie (inclusief discussie) is levendiger en blijft vaak beter “hangen”. Een goed evenwicht tussen beide vormen is essentieel. Naast het schriftelijke materiaal (inclusief inter-nettoepassingen) zal worden gewerkt met bijeenkomsten (bijvoorbeeld studiedagen en workshops) en gesprekken.

Het is praktisch om per (communicatie)doelgroep een profiel op te stellen met daarin de volgende elementen:

- wat moeten ze weten;
- wat moeten ze vinden;
- wat moet uiteindelijk het gedrag zijn.

Tenslotte is een eenduidige stijl (verhalend, stellend, los, formeel etc.) van communiceren van belang voor de “rust” in de communicatie.

6.2.2 Communicatiematrices

In overleg met het projectteam kunnen de volgende matrices worden ingevuld

Doelgroep	Wat moet men weten over de samenwerkingsinitiatieven	Wat moet men vinden van de samenwerkingsinitiatieven	Wat moet het uiteindelijke gedrag zijn

Communicatiemiddel	Boodschap	Doelgroep	doel	Frequentie	Actie door:	Autorisatie door:

7. Plan van aanpak

Wij stellen voor de volgende fasering te hanteren.



De tijdlijnen voor de verschillende thema's kunnen uiteenlopen. Bijvoorbeeld de inventarisatie van de graslanden kan veel sneller klaar zijn dan de ontwikkeling van de ruimtelijke visie. Overigens stellen wij voor om de thema's die worden ontwikkeld in de tijd zo op te knippen dat behapbare tussenproducten worden opgeleverd.

Tijdens de kickoff fase werken de teams samen met de projectleider en de projectgroep aan de uitwerking van de ‘eigen’ teamopdrachten. Na besluitvorming kan de realisatie direct starten.

De eerste stap kan als volgt worden uitgewerkt:



Op basis van de kick off fase wordt de rest van het project uitgewerkt.

Bijlage 1: Voorbeeldopdracht voor een team

1. Opdracht en eindproduct;

Opdracht
• Ontwikkel...
Eindproduct
•

Voorbereiding			
Week	#	Activiteit	Door:
		•	
<i>Eindproduct voorbereiding</i>		Alle deelnemers hebben concrete afspraken gemaakt over de aanpak en de logistiek.	

2. Stappenplan

Week	#	Activiteit
<i>Eindproduct bijeenkomst 1</i>		

<i>Voorbereiding bijeenkomst 2</i>		-
Week	#	Activiteit

<i>Eindproduct bijeenkomst 2</i>		

N.B. het kan blijken dat er meer bijeenkomsten nodig zijn

3. Deelnemers

Naam	Organisatie	Functie	E-mail	Tel. Nummer

4. Belangrijke controlevragen (beoordelingscriteria)