



**SBCM**

A&O-fonds sociale werkvoorziening

# Communicatieplan

## Communicatieplan project duurzame inzetbaarheid in de V&V

Oktober 2012

Aanvrager: A+O VVT  
Opdrachtgevers: Bestuur A+O VVT en Bestuur SBCM  
Uitvoerders: CAOP  
Disworks



## Inleiding

Binnen de doelstelling van het ESF project Functiecreatie zijn communicatieactiviteiten, die zich richten op de verandering in denk- en handelwijze binnen zowel de VVT-organisatie als de SW-organisatie, cruciaal.

Concreet wil ESF project Functiecreatie op het gebied van communicatie:

- Informatie uitwisselen
- Kennis ontsluiten
- Knelpunten benoemen
- Dialogen onderhouden

De communicatie-inspanningen zullen zich gedurende het project vooral richten op de actoren die belangrijk zijn voor de verandering in denk- en handelwijze. Daarbij is het van belang om rekening te houden met de attitudes en sociale normen die gelden binnen de werelden waarin de actoren zich begeven. Het project zelf is gericht op het ontwikkelen van een handleiding om in de praktijk functiecreatie toe te passen. Daarbij is het belangrijk om ook in te spelen op de ontwikkeling van de persoonlijke vaardigheden van de deelnemers, i.c. de eigen effectiviteit van hen en de mogelijke barrières die zij ervaren<sup>1</sup>.

Effectief, efficiënt en laagdrempelig, dat zijn de drie begrippen die richtinggevend zijn bij de uitvoering van de communicatie. Waar mogelijk wordt gebruik gemaakt van bestaande informatiekkanalen en nieuwe communicatiekanalen worden efficiënt ingericht, met korte lijnen en duidelijke verantwoordelijkheden.

Dit communicatieplan beschrijft op twee niveaus de communicatie voor het project Functiecreatie:

- |    |                  |      |  |
|----|------------------|------|--|
| I  | Op locatieniveau | .I   | De interne communicatie organisatie breed  |
|    |                  | .II  | De externe communicatie gericht op de omgeving   |
|    |                  | .III | De interne communicatie gericht op de betrokken actoren                                      |
| II | Op projectniveau | .I   | De interne communicatie gericht op de leden van de organisaties van de begeleidingscommissie |
|    |                  | .II  | De communicatie gericht op relevante andere partijen   |
|    |                  | .III | De communicatie gericht op mogelijke landelijke media  |

---

<sup>1</sup> Voor een beschrijving van de communicatiemodellen waar gebruik van is gemaakt, zie paragraaf III.

## 1 Communicatie op locatie

Samen met de projectgroep, waarin aanwezig de rollen van beslisser, communicatie en coördinatie, wordt vastgesteld op welke wijze de communicatie in het project wordt vormgegeven. De verschillende vormen waarvoor door de projectleiding is gekozen, vormen hierin de leidraad. Aanpassingen lokaal zijn altijd mogelijk en leiden tot addenda in het communicatieplan.

### 1.1 De interne communicatie organisatie breed

In een eerste projectteamoverleg wordt invulling gegeven aan een te organiseren lokale kick off bijeenkomst in de V&V organisatie.

#### *Kick off bijeenkomst*

In een kick off bijeenkomst wordt de start van het project officieel. Doel van de kick off bijeenkomst is intern en extern gericht (zie 1.11). Doelgroepen zijn de direct betrokkenen bij de uitvoering van het project, dus ook de medewerkers en leidinggevende op de afdeling waar de pilot gaat plaatsvinden. De interne doelen van de kick off bijeenkomst zijn gericht op een eerste bewustwording van een mogelijke andere denk- en handelwijze bij de betrokken actoren, van de wijze waarop het project is vormgegeven en wat de impact van de uitvoering van het project is op hun eigen handelen. Dit geldt voor de VVT-organisatie en voor de SW-organisatie.

Bij de invulling van de kick off bijeenkomst zijn de volgende tips bruikbaar:

- Verwerk de hoofdboodschappen in de bijeenkomst:
  - Personeel waar mogelijk te ontlasten waardoor zij beter toekomen aan hun eigenlijke taken; dat versterkt de duurzame inzetbaarheid en het werkplezier
  - Functies creëren voor medewerkers uit de SW-organisatie die volwaardig zijn en die het zittende personeel ontlasten
  - Ook de cliënten profiteren ervan met de juiste zorg op het juiste moment
- Geef concrete voorbeelden zodat toehoorders zich een voorstelling kunnen maken
- Leg uit dat het om een pilot gaat met een beperkt aantal medewerkers uit de SW-organisatie
- Dat het nu gaat om samen tot creatieve ideeën te komen waaraan iedereen, dus ook een andere V&V organisatie wat heeft
- Andere organisaties gaan van de pilot leren, dat maakt het ook tot een uitdaging
- Laat ook de organisatie zelf aan het woord want zij hebben redenen om mee te doen en kennen hun medewerkers
- Vertel wat de fases zijn en de aanpak is zodat toehoorders een zo concreet mogelijk beeld hebben
- Zorg indien nodig voor rolmodellen
- Maak informatiemateriaal dat kan worden meegenomen

#### *Overige communicatiemomenten*

In het plan van aanpak zijn gesprekken georganiseerd met de OR en de individuele betrokken afdelingen. Deze gesprekken worden voorbereid door het projectteam.

### *Interne nieuwsbrief*

Gedurende de gehele projectperiode wordt de voortgang van het project via de interne nieuwsbrief gecommuniceerd. Het gaat in principe om teksten van 200 – 300 woorden. Doel van de teksten is informeren en werken aan attitude en sociale normen. Doelgroepen zijn alle medewerkers in de V&V-organisatie en de SW-organisatie.

De individuele pilotorganisatie overlegt samen met de projectleiding over frequentie en inhoud van de teksten. Een eerste voorstel vanuit de projectleiding is een start met een introductietekst voorafgaande aan de kick off bijeenkomst en vervolgens driewekelijkse voortgangsteksten.

### I.II De externe communicatie gericht op de omgeving

De lokale verantwoordelijken maken, in overleg met de projectleiding, een plan voor de externe communicatie. De externe communicatie betreft onder meer teksten op de eigen website, interesse wekken in de lokale pers, via krant, radio en televisie en contacten met lokale werkgevers.

De kick off bijeenkomst kan een onderdeel vormen van de externe communicatie. De externe doelen van de kick off bijeenkomst zijn gericht op het bekend maken aan de omgeving van de uitvoering van het project, de achtergrond en doelen van het project en een korte samenvatting van de inhoud van het project. De aandacht die deze kick off bijeenkomst krijgt, is afhankelijk van de mogelijkheden en wensen van de lokale pilotsite, in overleg met de projectleiding.

Onderdeel van dit externe communicatieplan betreft de voortgang van het project en uiteindelijk, de resultaten. De pilotcombinatie trekt hier deels samen in op, kan ook deels eigen wegen kiezen.

### I.III De interne communicatie gericht op de betrokken actoren

#### *Communicatielijnen beschreven: wie communiceert met wie over wat en wanneer*

In de pilotorganisaties is een diverse groep actoren betrokken bij de voorbereiding, de analyses, de matching, de training en plaatsing van werknemers uit de doelgroep. Eenieder die hierbij betrokken is, heeft baat bij het op de hoogte zijn van de activiteiten die plaatsvinden in het project. Het vergroot de betrokkenheid en het verkleint de kans dat knelpunten ontstaan, vanwege het gebrek aan informatie over wat speelt en wat mogelijk gaat komen. De inhoud van deze communicatie is belangrijk omdat bij veranderingen in denk- en handelwijze de kans op miscommunicatie bestaat vanwege de mogelijke weerstand tegen de nieuwe denk- en handelwijze. De wijze waarop over het project, haar doelstellingen en de inhoud en organisatie ervan wordt gecommuniceerd, dient eenduidig te zijn en in afstemming met de projectleiding. Samen met de projectleiding worden de betrokkenen en hun verschillende behoeften, denkwijzen en beelden in kaart gebracht, zodat hier zo goed mogelijk op kan worden ingespeeld.

#### *Interne overlegmogelijkheden voor actoren die betrokken zijn de uitvoering van het project*

Gedurende de uitvoering van het project, dienen de actoren die op een zeker moment actief betrokken zijn bij de uitvoering, de mogelijkheid te hebben om met elkaar te overleggen over hun ervaringen. Vanuit het projectteam dient hierbij standaard iemand aanwezig te zijn. Het overleg staat in het teken van informatie-uitwisseling, knelpunten benoemen, werken aan oplossingen, succeservaringen delen.

Van deze interne overlegmomenten wordt een verslag gemaakt, waarin de eerder genoemde thema's puntsgewijs worden weergegeven. De verslagen dienen als input voor de procesevaluatie. Om te borgen dat het project een lerend project is, zal bij voortduring deskundigheid worden ingezet om de overlegmomenten inhoudelijk te versterken en daadwerkelijk stappen voorwaarts te maken.

#### *Tenslotte*

- Van belang is dat alle communicatiemomenten gezamenlijk en separaat, van elkaar bekend zijn en één iemand binnen beide organisaties verantwoordelijk is voor (het bijhouden van) de activiteiten op het gebied van communicatie.
- De individuele organisaties zijn verantwoordelijk voor de interne en externe communicatie op locatie. Plannen over communicatie en uitvoering van plannen vinden gedurende het project plaats in overleg met de projectleiding.
- Om een goed beeld te krijgen van de cultuur, de attitudes en de sociale norm binnen de deelnemende organisaties in relatie tot de doelen van dit project, worden enkele werknemers binnen iedere organisaties geïnterviewd.

## II Communicatie op project niveau

Binnen de communicatie op projectniveau kunnen we onderscheiden, de communicatie gericht op de leden van de organisaties van de begeleidingscommissie, de communicatie gericht op relevante andere partijen en de communicatie gericht op mogelijke landelijke media.

### II.I Communicatie gericht op de besturen A+O VVT en SBCM

De leden van A+O VVT zijn werkgeversorganisaties ActiZ en BTN en de werknemersorganisaties zijn ABVAKABOFNV, CNV Publieke zaak, NU'91 en FBZ. De leden van SBCM zijn VNG en Cedris en ABVAKABOFNV en CNV Publieke Zaak. Met deze, voor het verduurzamen van de projectresultaten belangrijke actoren, zal overleg worden gevoerd over de zaken die zij 'uit het project willen halen' en op welke wijze zij intern, in hun organisaties over het project communiceren. Leidraad voor het overleg vormen de vragen: op welk moment wil de organisatie wat communiceren en met welke reden? Waar mogelijk ondersteunt de projectleiding in de uitvoering ervan.

### II.II Informatiedeling met relevante veldpartijen

Een diversiteit aan veldpartijen is, evenals dit project, gericht op de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Denk bijvoorbeeld aan UWV, VNO-NCW, AWWN, hbo-opleidingen, re-integratiebedrijven, job coach bedrijven. De mogelijkheid om van elkaar te leren kan worden gecreëerd door met deze veldpartijen contact te zoeken en de mogelijkheden hiertoe te bespreken. De opdrachtgever bepaalt, in overleg met de projectleiding, wie hiertoe te benaderen en op welke wijze de informatiedeling kan worden gerealiseerd.

### II.III De communicatie gericht op mogelijke landelijke (vak)media

Het ESF project Functiecreatie is een vorm van sociale innovatie die betekenis kan hebben voor meerdere partijen in het land die gericht zijn op het plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De grote veldpartijen zullen binnen het project op individuele basis worden benaderd. Echter, een groot aantal partijen dat baat zou kunnen hebben bij de kennis die in dit project wordt opgedaan, worden niet benaderd. Wanneer de eerste resultaten van het project bekend zijn, zal de landelijke verspreiding van de resultaten een issue vormen op de agenda van de begeleidingscommissie. In het verdere verloop van het project zullen de plannen die in de begeleidingscommissie zijn besproken, worden uitgevoerd. De slotconferentie kan hierin nog een belangrijke rol spelen.

#### Noot: Kenniskringen combi's niet deelnemers

Een aantal combinaties van V&V-organisaties en SW-organisaties heeft zich aangemeld als pilot sites in het project. Een drietal kan meedoen. De overigen hebben een sterke behoefte om te worden betrokken in het leerproces. Vanuit de disseminatiedoelstellingen van dit ESF project, overleggen de besturen van A+O VVT en SBCM over de invulling van deze behoefte (toekomstig addendum).

Tenslotte is het van belang om het moment van 'naar buiten treden' goed af te wegen vanwege mogelijke verwachtingen die worden gewekt en niet waar kunnen worden gemaakt. Ook is het zaak de belangen die de verschillende partijen hebben bij het naar buiten treden, in kaart te brengen. Op basis daarvan kunnen afspraken worden gemaakt over wie, wanneer wat mag communiceren.

### III Aandachtspunten voor de inhoud van de communicatie

We maken voor de communicatie in dit ESF project Functiecreatie gebruik van een aantal modellen uit de wetenschap die hun waarde hebben bewezen bij veranderingsprocessen gericht op het veranderen van denken en handelen van mensen. Het betreft het ASE-model<sup>2</sup> voor gedragsverandering, gecombineerd met het Stages of Change model<sup>3</sup> en we maken gebruik van het communication persuasion model van McGuire<sup>4</sup>.

In het **ASE-model** wordt gesteld dat het anders gaan handelen voortkomt uit een *intentie* om inderdaad anders te handelen. En deze intentie wordt beïnvloed door de *attitude* van de persoon ten opzichte van dit nieuwe handelen. Een attitude is de resultante van een impliciete en expliciete afweging van de voor- en nadelen van het gewenste gedrag en de waarde die iemand hecht aan die voor- en nadelen. Deze intentie wordt tevens beïnvloed door de *sociale norm*, dat is de norm die wordt ervaren vanuit de sociale omgeving van de persoon. En tenslotte wordt deze intentie beïnvloed door de mate waarin iemand denkt het nieuwe handelen te kunnen toepassen, de zogenaamde *eigen effectiviteit*. Wanneer de persoon vervolgens een positieve intentie heeft, zou het nog kunnen zijn dat hij of zij wordt belemmerd om het nieuwe handelen daadwerkelijk uit te voeren omdat er bepaalde *barrières* zijn die eerste geslecht dienen te worden.

Het **Stages of Change model** 'zegt' dat mensen in verschillende stadia verkeren vooraleer ze daadwerkelijk het gevraagde gedrag gaan uitvoeren. Een eerste stadium betreft dat van de precontemplatie. Dit houdt in dat iemand zich totaal niet bewust is van het feit dat een ander gedrag zinvol zou kunnen zijn of hiervan weliswaar weet heeft maar er om andere redenen niet aan wil beginnen. Vervolgens kan deze persoon overgaan tot het stadium van de contemplatie, hetgeen inhoudt dat de persoon zich bewust is van de mogelijke 'voordelen' van het gevraagde gedrag en open staat om er meer over te weten te komen (dit kunnen dus verschillende typen voordelen zijn, afhankelijk van de redenen waarom iemand in het eerste stadium zit).

Daarna komt deze persoon in het 'preparatie stadium, waarin de persoon concreet wil weten wat te doen om het gedrag uit te gaan voeren. Een laatste stadium betreft het 'actie' stadium, waarin de persoon het gedrag gaat uitvoeren. Bij alle genoemde stadia zijn specifieke acties vereist om de persoon succesvol te laten zijn en over te laten gaan naar een nieuw stadium dan wel het eindstadium te behouden en niet terug te vallen in oud gedrag (relapse).

In het **Persuasion-Communication Model van McGuire** worden de verschillende stappen beschreven die mensen doorlopen van een eerste blootstelling aan een bericht tot en met een stabiele gedragsverandering in de gewenste richting. McGuire stelt dat de boodschap steeds van vorm verandert naarmate mensen verdere stappen nemen. Het verkrijgen van aandacht vereist een ander type voorlichting dan het verhogen van eigen-effectiviteit.

---

<sup>2</sup> Fishbein, M., Cappella, J. N. (2006). The role of theory in developing effective health communications, *Journal of communication*, 56, 1-17.

<sup>3</sup> Prochaska, J. O., & Velicer, W. F. (1997). The transtheoretical model of health behavior change. *American Journal of Health Promotion*, 12(1), 38-48.

<sup>4</sup> McGuire, Persuasion Communication Model. In: Brug, J., Assema, van P. en Lechner, L. Assen (2007). Gezondheidsvoorlichting en gedragsverandering: een planmatige aanpak.: Koninklijke Van Gorcum BV.

### Van model naar praktijk

Als het gaat over het ASE-model betekent het dat we in de uitwerking in eerste instantie focussen op bewustwording en inspelen op de bestaande attitudes en de bestaande norm in de pilotsites. Als we weten hoe de attitude in het algemeen is en hoe de norm is, kunnen we, als dat nodig is, deze door communicatie beïnvloeden. In de communicatie werken we waar mogelijk met voorbeelden om te laten zien dat 'het kan' zodat we inspelen op de eigen effectiviteit.

Het werken aan de bewustwording in eerste instantie en het verlenen van concrete ondersteuning in een tweede fase blijkt van belang voor het veranderen van gedrag. Meteen komen met oplossingen zonder in te gaan op de attitude werkt veelal averechts, blijkt uit onderzoek. Vandaar dat we ook in de communicatie gebruik maken van het Stages of change model.

Het model van McGuire leert ons in de communicatie aan te sluiten in taal- en woordgebruik bij de doelgroep die we willen bereiken, daarbij ook rekening houdend met degene die de boodschap overbrengt, dat deze persoon betekenis heeft en 'erkend' wordt door de ontvangers.



