Bijlage 11 - Communicatieplan transformatie sociale werkvoorziening

Versie 5.0, 1 februari 2018
Door: communicatiewerkgroep PAUW, WIL, gemeenten

1. Algemeen

1.1 Aanleiding

Na besluitvorming in de gemeenteraden in september 2017 is er op 18 oktober jl. een besluit door het Algemeen Bestuur genomen om GR PAUW bedrijven op te heffen en tot liquidatie over te gaan. De ontvangende partijen (gemeenten en Werk en Inkomen Lekstroomgemeenten (WIL)) bereiden zich voor op de invlechting van de Wsw-taken. Daarmee gaat de transitie van de sociale werkvoorziening een nieuwe fase in.

Komende periode gaan er vier sporen naast elkaar lopen:

Sporen	Verantwoordelijk
1- Going concern, de reguliere bedrijfsvoering	PAUW Bedrijven
2- Opstellen sociaal plan/sociaal convenant en uitvoeren personele toedeling	PAUW Bedrijven
3- Liquidatieproces, afronden en overdragen van de boedel van PAUW	PAUW Bedrijven
4- Invlechting van de werkzaamheden in de gemeenten/WIL	Gemeenten en WIL

1.2 Overall communicatieplan voor 4 fasen

Tot aan 1 januari 2019 wordt er door PAUW bedrijven, zes gemeenten en WIL gewerkt aan de uitwerking en implementatie van plannen. Dit betekent dat deze partijen op gezette tijden ook willen communiceren over de voortgang, resultaten of gevolgen van hun proces naar (deels) overlappende doelgroepen. Het doel van dit overall communicatieplan is om te komen tot gezamenlijke communicatieafspraken, -uitgangspunten, -doelen en –aanpak, zodat de communicatiedoelgroepen vertrouwen krijgen en houden in de reguliere bedrijfsvoering van PAUW Bedrijven, het transitieproces, de toekomstige uitvoering van de Wsw en de toekomstige werkgever.

Dit plan heeft een dynamisch karakter en wordt doorlopend aangepast aan het proces. Dit plan concentreert zich allereerst op de sporen 2 en 3. Hierbij merken we op dat te verwachten is dat spoor 1 (going concern) samenhang ondervindt met de sporen 2, 3 en 4. Er wordt momenteel gewerkt aan spoor 4 door de ontvangende partijen.

Dit plan is samengesteld door de communicatiewerkgroep PAUW, WIL en de zes gemeenten.

1.3 Randvoorwaarden

Om dit plan te doen slagen is er een aantal randvoorwaarden:

- Dit plan komt in afstemming tot stand en wordt door de betrokken partijen gedragen.
- Deelname en betrokkenheid van de communicatieadviseurs van PAUW bedrijven, WIL en zes gemeenten.
- Er zijn voldoende middelen en mankracht beschikbaar om dit plan uit te voeren.
- Aanstellen van een onafhankelijk communicatieadviseur die regie voert op alle communicatielijnen van de transitie en communicatie namens alle partijen vertegenwoordigt in het bestuurlijk overleg, de stuurgroep, K5 en de kerngroep. Hierna te noemen regievoerder communicatie.
- Om te zorgen dat de regievoerder communicatie kan werken aan de 'zachte landing', moet de regievoerder gestationeerd worden bij PAUW, gemeenten en WIL. Hij/zij doorleeft op deze wijze de cultuur, structuur en werkwijze en kan daardoor de rol als bruggenbouwer tussen de 3 organisaties (PAUW, gemeente, WIL) uitvoeren.
- Hij/zij is voorzitter van de werkgroep communicatie. Aan deze werkgroep nemen communicatieadviseurs van gemeenten, PAUW en WIL deel.

1.4 Uitgangspunten

De volgende uitgangspunten worden hierbij gehanteerd:

- PAUW Bedrijven informeert de niet-regeling gebonden medewerkers (hierna: NRG) en Wsw-medewerkers en klanten over de reguliere bedrijfsvoering over de transitie (sporen 1, 2 en 3).
- PAUW Bedrijven is tot aan het moment van liquidatie contractpartner en communiceert vanuit dit opzicht met de klanten. In de periode tot aan de liquidatie zorgt PAUW Bedrijven voor een vloeiende en natuurlijke overgang naar en in afstemming met de volgende contractpartner (gemeenten).
- Pauw Bedrijven is in 2018 de formele werkgever van de NRG en Wsw medewerkers en voert, samen met de regievoerder, regie op de communicatie met medewerkers. Samen houden zij het totaaloverzicht van communicatieuitingen en momenten en stemmen zij af.
- PAUW Bedrijven, gemeenten en WIL werken samen en stemmen de communicatie onderling af om te zorgen dat er een 'zachte' landing voor de werknemers mogelijk is.
- Als afzender blijft PAUW Bedrijven (logo/briefpapier) voorlopig gehandhaafd. In de periode tot aan de liquidatie komt er een vloeiende en natuurlijke overgang naar de nieuwe werkgever of contractpartner (gemeenten/WIL). Vanaf het moment dat er duidelijkheid bestaat over de business case (WIL) en de gemeentelijke plannen kunnen verdere gedachten gevormd worden over de wijze van samen optrekken. De onafhankelijke communicatieadviseur kan hier een belangrijke rol in spelen.
- De primaire verantwoordelijkheid voor de communicatie over de liquidatie en de personele transitie ligt bij het bestuur en de directie van de GR PAUW Bedrijven. Waar mogelijk en relevant stemt zij vooraf af met de 'ontvangende' partijen.
- De primaire verantwoordelijkheid voor de communicatie met betrekking tot de invlechting van de taken en de boedel ligt bij de gemeenten, WIL. Waar mogelijk en relevant stemmen zij vooraf af met de 'latende' partij GR PAUW Bedrijven.

- Het Algemeen Bestuur van de GR PAUW Bedrijven is verantwoordelijk voor het informeren van de gemeenteraden.
- De communicatie is specifiek, we communiceren niet in algemene zin maar zoveel mogelijk vertaald naar en afgestemd op de ontvanger.
- We hanteren vanuit alle partijen eenduidig dezelfde (vakspecifieke) termen. Communicatie doet daartoe een voorstel.

Fase transformatie: liquidatieproces en personele transitie

1.5 Doel

Opdrachtgevers, Wsw-werknemers, NRG-personeel ervaren een geleidelijke / soepele overgang van PAUW Bedrijven naar de gemeenten en WIL. Ze hebben vertrouwen in een toekomst werken voor en met de nieuwe werkgever/opdrachtnemer.

De medewerkers zijn de kern in het hele transitie- en transformatieproces. Met betrekking tot hen is het doel als volgt geformuleerd: 'Een goede werkgever tot het einde en vanaf het begin.' Middels een proces dat :

- Duidelijk te volgen is en begrijpelijk voor iedereen
- Zo min mogelijk verstoring en onrust veroorzaakt
- Respectvol en zorgvuldig is

Waarbij medewerkers hun werk volgen en soepel overgaan naar hun nieuwe werkgever.

1.6 Doelgroepen

We onderscheiden in deze fase een aantal doelgroepen:

- Wsw-medewerkers
- NRG-personeel
- Opdrachtgevers
- Leveranciers
- Cliëntraden en Adviesraden
- Ondernemingsraad PAUW Bedrijven, WIL en gemeenten
- Gemeenten: colleges en raden
- Gemeenten: medewerkers van de gemeenten
- Inwoners
- Gemeentelijke organisatie en WIL

1.7 Strategie *praten met één mond*

Om het vertrouwen te winnen en te behouden is het van het grootste belang dat PAUW, gemeenten en WIL samen optrekken in communicatie: 'Praten met één mond'. Medewerkers, opdrachtgevers, etc. moeten zien, horen en voelen dat PAUW Bedrijven en de betrokken gemeenten en WIL samen voor deze klus gaan en staan. Dit vraagt onderling vertrouwen, goede communicatieafspraken en continue afstemming van communicatieactiviteiten en boodschap tussen de partijen. De regievoerder communicatie speelt hierin de centrale en coördinerende rol.

Vertrouwen creëer je verder door:

- Zorgvuldige, tijdige en begrijpelijke communicatie naar de betrokkenen. Ofwel: eerst PAUW en achterban informeren en direct daarna de gemeenteraden, opdrachtgevers en media. Persoonlijke benadering van de werknemers staat centraal.
- Verwachtingenmanagement en procescommunicatie (Communicatie over waar bevinden we ons in het proces, wat hebben we al gedaan en wat gaan we doen, welke rol heb je evt.)
- Eenduidige informatie naar je stakeholders
- Kanaalsturing: waar en bij wie kun je welke informatie vinden/krijgen

1.8 Samenstellen boodschap

Voor de communicatie in deze transformatieperiode onderscheiden we drie fasen waarover we communiceren met onze stakeholders (medewerkers, achterban en opdrachtgevers):

1. Proces van invlechting: informeren over de uitwerking van de gemeentelijke plannen (hoe gaat het werk georganiseerd worden?)
    - Verantwoordelijkheid boodschap (input): gemeenten en WIL
2. Informeren over voortgang personele transitie
    - Verantwoordelijkheid boodschap: procesbegeleider personele transitie namens bestuur PAUW Bedrijven
3. Informeren over voortgang liquidatieplan en ontvlechting
    - Verantwoordelijkheid boodschap: vereffenaar namens bestuur PAUW Bedrijven

De input voor communicatie (de boodschap) komt voort uit deze processen. Het is cruciaal dat deze informatie goed wordt gekanaliseerd.
Voor een belangrijk deel is de communicatie gericht op de voortgang in het proces. Het zal namelijk niet altijd mogelijk zijn om resultaten of uitkomsten te melden. Om betrokkenheid te houden en vertrouwen te geven, is het van belang om continu te informeren over de ontwikkelingen: waar zijn we mee bezig, wie is daarmee bezig, waaraan wordt gewerkt. Dit geldt met name voor de medewerkers alsook voor opdrachtgevers. Voor hen is weliswaar vooral de uitkomst van belang. Het is goed om af en toe procesinformatie te geven, zodat ze weten dat er hard gewerkt wordt achter de schermen.

1.9 Communicatiematrix

Hieronder een overzicht van de middelen die we inzetten om de communicatie te stroomlijnen.

Wie	Wat	Door	Wanneer
PAUW Bedrijven			
Wsw-medewerkers	Brief – opheffingsbesluit PAUW en start liquidatie	DB	Oktober 2017
	Brief – harde datum liquidatie	DB	30 juni 2018
	Brief – voorgenomen plaatsing	DB + ontvangende partij	30 juni 2018
	Nieuwsbrief (Op de hoogte) met uitwerking van de plannen, personele transitie en liquidatieplan	Directie + ontvangende partij	1x per 2 mnd
	Regulier werkoverleg	Staf en leiding	periodiek
	Vragen via mailtoekomst	Directie + ontvangende partij	Dagelijks
	Rondgang over afdelingen/locaties	Directie	Periodiek
	Medewerkersbijeenkomsten	Directie + ontvangende partij	1e kwartaal 2018, wanneer er nieuws te melden is en het definitief is.
	Persoonlijke gesprekken over werkplek*	ontvangende partij	3e kwartaal 2018
NRG-medewerkers	Brief – opheffingsbesluit PAUW en start liquidatie	Directie	Oktober 2017
	2-maandelijks nieuwsbericht met stand van zaken liquidatieproces	Directie	Elke 2 maanden
	Voor- en najaarsbijeenkomsten	Directie	periodiek
	Brief – harde datum liquidatie	Directie	30 juni 2018
	Brief – voorgenomen plaatsing	Directie	30 juni 2018
	Medewerkersbijeenkomsten	Directie + ontvangende partij	1e kwartaal 2018, wanneer er echt nieuws te melden is en definitief is
	Persoonlijke gesprekken over werkplek*	ontvangende partij	3e kwartaal 2018
Opdrachtgevers			
	Brief – opheffingsbesluit PAUW	Directie	18 oktober 2017
	Eindejaarsbijeenkomst	Directie	14 dec 2017
	Brief – harde datum liquidatie	Directie	30 juni 2018
	Brief – einde contract PAUW en overname contract door andere partij	Directie	Augustus 2018
	Digitale nieuwsbrief Waarin procesinformatie, besluiten en gevolgen.	Directie	1x per kwartaal
	Kennismakingsgesprekken	Accounthouder Pauw, projecleider evt met weth	
Leveranciers			
	Brief – einde contract + overgang	Directie	Najaar 2018

Wie	Wat	Door	Wanneer
Ondernemingsraad PAUW Bedrijven, WIL en gemeenten			
	Voortgang in overlegvergadering	Directie	Naar behoefte
	Nieuwsbrief/informatie	Directie DB	Periodiek
	Liquidatieplan	DB	Februari 2018
	Businessplan WIL	DB / WIL	Februari 2018
	Implementatieplan Groen, Schoonmaak, Beschut Lekstroom	DB	Februari 2018
	Inrichtingsplannen	DB	Februari 2018
	Implementatieplan WIL	DB	Maart 2018
	Concept statuten St. beschut werk	DB	2e kwartaal 2018
Cliëntraden en participatieraad en Adviesraden SD			
	Liquidatieplan	College B&W	Februari 2018
	Businessplan WIL	DB / WIL	Februari 2018
	Implementatieplan Groen, Schoonmaak, Beschut Lekstroom	DB	Februari 2018
	Inrichtingsplannen	DB	Februari 2018
	Implementatieplan WIL	DB	Maart 2018
	Concept statuten St. beschut werk	DB	2e kwartaal 2018
Gemeenten:			
colleges	Implementatieplan Groen, Schoonmaak, Beschut Lekstroom	College B&W	Januari 2018
	Businesscase WIL	College B&W	April 2018
	Implementatieplan WIL	College B&W / WIL	Maart 2018
	Ontvangen adviezen raden	OR, Cliëntraden en participatieraad en Adviesraden SD	2018
	Liquidatieplan en toelichtende brief met vraag zienswijze	College B&W	April 2018
	Lokaal inrichtingsplan	College B&W	April 2018
Raden	Raadsinformatiebrief Voortgangsrapportage	College B&W	Indien er nieuws te melden is.
	Raadsinformatiebijeenkomsten	College B&W	Februari 2018
	Ontvangen adviezen raden	OR, Cliëntraden en participatieraad en Adviesraden SD	Mei 2018
	Liquidatieplan, lokaal inrichtingsplan, implementatieplannen en businesscase WIL in raadsvergadering	College B&W	Mei 2018
Medewerkers	Intranet en bijeenkomsten	Directie	Periodiek
Inwoners			
	Website en Q&A	Algemeen Bestuur	Dagelijks
	Persbericht of gemeentepagina	Algemeen Bestuur	Indien er iets te melden is

**Persoonlijke gesprekken met medewerkers over werkplek*
Begin 2018 worden zowel de Wsw-medewerkers als de NRG-medewerkers ingedeeld. Tot en met het tweede kwartaal van 2018 is tijd nodig voor de implementatie van de werkwijze van de werkteams. Na de zomer vinden gesprekken met Wsw-medewerkers plaats over hun werkplek en team. Deze gesprekken worden door de begeleider gevoerd die na 1 januari 2019 het traject van de WSW medewerker gaat begeleiden.
Vanaf 1 januari 2019 nemen de gemeenten de begeleiding en de ontwikkelopdracht over van Pauw Bedrijven en in de loop van 2019 worden de WSW ontwikkelgesprekken uitgevoerd door de lokaal georganiseerde werkteams / werkcentrum

2. Organisatie

Zoals hiervoor geschetst bestaat deze transitie uit meerdere sporen en zijn er meerdere partijen bij betrokken. Gedurende het proces in 2018 is er, op voorhand, niet een keiharde 'knip' te maken wanneer de primaire verantwoordelijkheid van de ene partij eindigt en die van de ander begint. Het is net zoals in een estafette race, de volgende loper gaat al rennen en al rennende wordt het stokje overgegeven.

Alhoewel de behoefte aan eigen ruimte en regie bij alle betrokken partijen aanwezig zal zijn en daarmee de behoefte aan duidelijkheid over communicatieproducten is dit nu nog niet volledig te geven. Het belangrijkste is dat er afstemming plaatsvindt over het proces de activiteiten, de mijlpalen en dergelijke. Net zoals de medewerkers de kern van de transitie vormen zo zal juiste, heldere en tijdige communicatie een belangrijke bijdrage kunnen vormen bij het halen van het doel.

Daarom wordt voorgesteld een onafhankelijke communicatieadviseur in te huren die regie voert op alle communicatielijnen van de transitie en die bij alle partijen 'over de vloer komt'. Deze persoon wordt voorzitter van de werkgroep communicatie, lid van het kernteam, lid van het K5 overleg en als adviseur verbonden aan de stuurgroep. Omdat alle drie de partijen op dit moment niet iemand beschikbaar hebben die deze rol kan vervullen wordt voorgesteld om iemand in te huren voor alle drie de partijen. De regievoerder wordt ingehuurd namens de stuurgroep en krijgt van hen de opdracht. De verschillende partijen leveren daarnaast zelf uitvoerende communicatie capaciteit.

In de communicatiewerkgroep zitten verder:

- Voorzitter: Regievoerder Communicatie (WIL/gemeenten/PAUW)
- Communicatieadviseur PAUW Bedrijven
- Evt tzt aangevuld met extra communicatieadviseur WIL
- Robbert Wortel (De Ronde Venen)
- Arno Zwaneveld (Stichtse Vecht)
- Indira Scholtmeijer (Vianen)
- Harmke Martens (IJsselstein)
- Heleen Vogel (Lopik)
- Miranda Mulder (Nieuwegein)

De Regievoerder Communicatie zal voor de personele transitie nauw samenwerken met de procesbegeleider van de personele transitie (Mirjam Bijnsdorp).

3. Fase invlechting in WIL, en gemeenten

De onafhankelijke communicatieadviseur zal dit gedeelte van het communicatieplan komende periode gaan schrijven.

Bijlage 1:

Functieprofiel onafhankelijk strategische communicatieadviseur/ Regievoerder Communicatie

Tot aan 1 januari 2019 wordt er door PAUW bedrijven, zes gemeenten en de WIL gewerkt aan de uitwerking en implementatie van plannen. Deze partijen willen op gezette tijden communiceren over de voortgang, resultaten of gevolgen van hun proces naar (deels) overlappende doelgroepen. Om het vertrouwen te winnen en te behouden is het belangrijk dat alle partijen (PAUW, gemeenten, WIL) samen optrekken in communicatie: 'Praten met één mond'. Dit vraagt onderling vertrouwen, goede communicatieafspraken en continue afstemming van communicatieactiviteiten en boodschap tussen de partijen. De onafhankelijke communicatieadviseur speelt hierin een centrale en coördinerende rol en kan 'praten met één mond' ook borgen.

Functieomschrijving

De onafhankelijk strategische communicatieadviseur:

- vertegenwoordigt alle partijen in de stuurgroep, K5 en kerngroep. Hij/zij screent tijdens de vergadering wat er gezegd wordt op de relevantie en de (politieke) gevoeligheid van en naar de medewerkers en stakeholders.
- vervult een verbindende rol en kan bruggen bouwen tussen de 3 organisaties (PAUW, gemeente, WIL).
- is voorzitter van de werkgroep communicatie (gemeenten, PAUW,WIL).
- zorgt dat eigenaren van de drie sporen (zie. 2.4) ondersteund worden bij het formuleren van hun boodschap(pen). Stemt de boodschap inhoudelijk af via de werkgroep communicatie. Met terugkoppeling aan de eigenaren van de drie sporen. Zorgt dat er in de periode tot aan de liquidatie een vloeiende en natuurlijke overgang komt naar de nieuwe werkgever of contractpartner (gemeenten/WIL/sociale dienst).
- voert samen met PAUW Bedrijven de regie op het verspreiden van de informatie en teksten via de gebruikelijke kanalen voor de doelgroep ('Op de hoogte', nieuwsbrieven, bijeenkomsten, intranet, websites, etc).
- rouleert als werkplaats tussen WIL, de gemeenten (standplaats Nieuwegein) en PAUW Bedrijven.
- is tactisch, strategisch, heeft een politieke antenne alsook een hands on mentaliteit.
- heeft een vlotte pen en weet boodschappen te vertalen naar de diverse doelgroepen, waaronder Wsw-medewerkers.
- zorgt dat de cultuur en communicatiekennis van PAUW wordt overgedragen naar gemeenten en WIL.
- schrijft communicatieplan integratie voor gemeenten en WIL, mede aan de hand van de opgedane ervaring van de cultuur, structuur en communicatie van PAUW, WIL en gemeenten.

Inschatting van benodigde uren

Werkzaamheden	**Tijdsinvestering per week**
Bijwonen vergaderingen (stuurgroep, K5 en kerngroep, werkgroep communicatie)	5
Voorbereiden vergaderingen	3
Teksten samenstellen en afstemmen	8
Communicatieplan bijwerken	1
Communicatiemiddelen uitzetten/maken	4
Administratieve handelingen (informeren, mail, redactie, etc)	3
coördinatie werkzaamheden, monitoring	4
Schrijven communicatieplan invlechting (cultuur!)	4
Totaal aantal uren	32 x € 90,- p.u x 38 wk= 110.000

Bijlage 2:

Doelgroepenanalyse

Doelgroepen ***Invloed***	**Standpunt/belangen**	**Rol**
Bestuurders *Beslissen*	Willen een zorgvuldig en efficiënt liquidatieproces en invlechting in de nieuwe organisatie.	Beslisser
Wsw-medewerkers *Meeweten Meewerken*	Zorgen over werk, collega's, toekomst (onzekerheid, angst, boosheid). Medewerkers willen duidelijkheid over wat er verandert en wanneer.	onderwerp van de communicatie
NRG-medewerkers *Meeweten Meedenken Meewerken*	- Onzekerheid; Vragen zich af waar ze terecht komen. Zorgen over inkomen, werk, collega's, toekomst (onzekerheid, angst, boosheid). - Werk moet blijven doorgaan. Betrokken: Denken aan belang Wsw'ers.	Managers en begeleiders zijn eerste aanspreekpunt en schakel naar het personeel Oren en ogen van medewerkers hebben een signalerende en motiverende rol naar en van medewerkers.
Opdrachtgevers *Meeweten*	- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: Hebben een bewuste keuze gemaakt door een Wsw-medewerker in dienst te nemen. - Leven mee met Wsw-medewerker. - Willen (snel) zekerheid ivm continuïteit eigen bedrijf.	Zorgen voor continuïteit van werk
Raadsleden *Meebeslissen Meewerken*	De raad voelt zich verantwoordelijk voor hun keuze en maakt zich zorgen over de kwetsbare doelgroep. Zij willen toezien op een goed verloop, dat de gemeente haar taken goed en zorgvuldig uitvoert. Willen nog invloed kunnen uitoefenen om daar waar nodig te kunnen sturen.	Controlerend voor een goed verloop.
Colleges en secretarissen *Beslissen*	Willen een zorgvuldig en efficiënt liquidatieproces en invlechting in de nieuwe organisatie.	Beslisser
PAUW directie/ *Meedoen*	Zorgen over werknemers en continuïteit van PAUW Bedrijven tot 1 januari 2019. Het behoudt van voldoende werk (opdrachten) en het lot van de collega's en hun toekomst (onzekerheid, angst, boosheid).	Verantwoordelijk en beslissen in voor de going concern enverantwoordelijk voor ontvlechting
OR PAUW *Meeweten Meebeslissen*	Zorgen over werknemers en continuïteit van PAUW Bedrijven tot 1 januari 2019. Het behoudt van voldoende werk (opdrachten) en het lot van de collega's en hun toekomst (onzekerheid, angst, boosheid).	Controlerende en adviserende taak in het proces, opkomen voor de belangen van de medewerkers
Adviesraden *Meeweten*	De raden voelen zich verantwoordelijk en maken zich zorgen over de kwetsbare doelgroep. Zij willen toezien op een goed verloop, dat de gemeente haar taken goed en zorgvuldig uitvoert en dat alle medewerkers een goede plek krijgen bij de gemeenten	Controlerende en adviserende taak in het proces
Ontvangende partijen *Meeweten Meedoen*	Inbedding in de organisatie; Hoe geven we de nieuwe medewerkers een (juiste) plaats in de organisatie? En hoe zorgen we dat ze zich snel een onderdeel ervan voelen? Hoe nemen we de huidige medewerkers mee? Hoe zorgen we dat het werk zo snel	Nieuwe werkgever/coördinerende organisatie voor de werknemers

	mogelijk *business as usual* wordt?	
Medewerkers WIL en gemeenten *Meeweten*	Willen weten waar ze aan toe zijn. Wie komen erbij? Wat betekent dat voor het werk en voor mij? Hoe gaat de organisatie er dan uitzien?	Nieuwe collega's