



Communicatieplan 2015-2018



INHOUDSOPGAVE

	Samenvatting	3
1	Inleiding	4
2	Uitgangssituatie	6
2.1	SWV PO Noord- Kennemerland in het kort	6
2.2	Werkgebieden	7
2.3	Huidig imago	7
2.4	Huidige communicatie	7
3	Communicatiedoelgroepen	8
4	Kernwaarden en uitgangspunten in de communicatie	11
5	Ambities voor de komende periode	14
6	Activiteitenoverzicht en financiën	17
7	Organisatie van de communicatie	18
8	Slotwoord	20
Bijlage 1	Specificatie begroting communicatie	21
Bijlage 2	Communicatiemiddelen matrix	?



SAMENVATTING

Voor SWV PO Noord-Kennemerland staat de komende periode in het teken van verdere professionalisering. Communicatie is een beleidsinstrument dat helpt bij het realiseren van de organisatiedoelen. Met slagvaardige communicatie kan het samenwerkingsverband:

- draagvlak organiseren voor de gezamenlijke doelen vanuit het ondersteunings-plan;
- informatie uitwisselen en stroomlijnen;
- medewerkers faciliteren;
- partijen samenbrengen.

Om dat voor elkaar te krijgen, is een planmatige aanpak nodig.

De belangrijkste doelgroepen

Onze belangrijkste doelgroepen zijn: scholen, ouders, de ondersteuningsplanraad, bestuursleden, ketenpartners, netwerkpartners, overige geïnteresseerden en pers/media.

Communicatie na de pioniersfase

De bestaande communicatiemiddelen en -structuren zijn opgezet in de pioniersfase van het samenwerkingsverband. Ze voldoen niet meer aan de huidige realiteit. Het is van belang om vanuit een consistente strategie nieuwe impulsen te geven aan reeds ontwikkelde middelen, zodat ze een positieve bijdrage leveren aan ons imago en bovenstaande doelen helpen te realiseren.

Wij werken vanuit de kernwaarden samenwerkend, transparant, professioneel en flexibel. Om onze ambities goed te communiceren, moeten we ervoor zorgen dat deze kernwaarden herkenbaar zijn in ons gedrag en de communicatie-activiteiten en -uitingen.

Ambities in hoofdlijnen:

- In onze 'beeldcultuur' bepaalt vormgeving mede de gewenste positionering. Daarin willen we meer samenhang aanbrengen, zodat we een duidelijk en consistent beeld creëren.
- Als netwerkorganisatie willen wij ervoor zorgen dat alle betrokkenen toegang hebben tot dezelfde kennis en informatie. Concreet houdt dit in dat we een online samenwerkingsplatform (community) willen bouwen, waarin mensen geïnspireerd worden om samen te werken, kennis te delen en kennis te activeren.
- Wij zien het als onze taak mensen goed te informeren. Wij willen daarin de regie pakken en hen op een praktische en overzichtelijke wijze informatie aanbieden.

Activiteiten en organisatie

Voor de periode 2015-2018 is een activiteitschema opgesteld, dat in eerste instantie onder regie van de directeur (met ondersteuning van de communicatieadviseur) kan worden uitgevoerd, waarna de activiteiten 'in de lijn' worden geborgd.



1 INLEIDING

Vanaf 1 augustus 2014 is de Wet Passend Onderwijs van kracht. Deze wet legt een zorgplicht bij de besturen: deze zijn verplicht te voldoen aan de onderwijsbehoeften van alle leerlingen, ook als ze extra ondersteuning nodig hebben. De scholen werken daartoe samen in samenwerkingsverbanden voor passend onderwijs. Samenwerkingsverband PO Noord-Kennemerland is één van de 76 regionale samenwerkingsverbanden. Het doel is: goed onderwijs voor alle kinderen¹ in Noord-Kennemerland.

Per 1 september 2014 is een algemeen directeur benoemd. Zij is begonnen met de professionele inrichting en duiding van de nieuwe organisatie. Belangrijke aandachts-gebieden zijn de vertaling van het ondersteuningsplan naar de praktijk, de invoering van het groeidocument met de daarbij behorende ondersteuningsniveaus en werk-processen, financiële zaken en het opbouwen van een relatienetwerk waarvan ook de Ondersteuningsplanpaad (OPR) deel uitmaakt.

Het eerste jaar

De realisatie van passend onderwijs in Noord-Kennemerland verliep niet volgens een kant-en-klaar recept; het proces had soms het karakter van een expeditie. Beleid is gaandeweg de rit ontwikkeld, naar prioriteit en met voortschrijdend inzicht.

Bevindingen na het eerste schooljaar

Ruim een jaar later is de conclusie dat de start van passend onderwijs² (vrij) goed is verlopen³. De meeste scholen en samenwerkingsverbanden nemen de verantwoordelijkheid om leerlingen passend onderwijs te bieden. De ouderbetrokkenheid neemt toe, scholen en samenwerkingsverbanden raken vertrouwd met de nieuwe wet- en regelgeving en ze verkennen de beleidsruimte.

Blijven bouwen

Sinds de invoering is er veel gebeurd, landelijk én in Noord-Kennemerland. Er komt nog veel op de scholen af; passend onderwijs is nog (lang) niet af en de uitvoeringstaken van het samenwerkingsverband zijn nog in volle gang: we bouwen aan een 'passend onderwijs huis', terwijl we er al in wonen. Passend onderwijs vraagt van velen nog een omslag in denken en aanpassing van vertrouwde werkwijzen en procedures. De komende periode staat in het teken van een verdere professionalisering, het inrichten van werkprocessen en het versterken van het kwaliteitsbeleid en het cyclisch werken. Een belangrijke ontwikkeling is ook dat er plannen zijn rond *governance*: de scheiding van bestuur en toezicht, de rolverdeling en het rolbewustzijn van de leden maar ook de interne en externe verantwoording vanuit onze maatschappelijke opdracht.

Planmatig communiceren

Bovengenoemde en andere ontwikkelingen maken het belang van een goede communicatie groter. De bijdrage die communicatie kan leveren is divers en ligt vooral in het *organiseren* van draagvlak voor de gezamenlijke doelen vanuit het ondersteuningsplan, het uitwisselen en stroomlijnen van informatie, faciliteren van medewerkers en het samenbrengen van partijen. Om dat allemaal voor elkaar te krijgen, is een planmatige aanpak nodig. Vandaar dit communicatieplan. Ter voorbereiding hierop zijn diverse gesprekken gevoerd met de werkgroep communicatie⁴, onderwijsexperts, leden van het bestuur en de algemeen directeur. Het plan is daarmee in draagvlak

1 Zie de missie. Ondersteuningsplan, versie april 2014.

2 De invoering van passend onderwijs hing bovendien nauw samen met de decentralisatie van de jeugdzorg en overheveling van de AWBZ per 1 januari jl. naar gemeenten.

3 Zesde en zevende voortgangsrapportage min OCW (november 2014 en juni 2015). Zie ook rapport DUO Onderwijsonderzoek, Passend Onderwijs, één jaar na invoering, augustus 2015. Zie ook trimesterrapportages van SWV NK zelf.

4 In deze werkgroep zitten o.a. twee leden van de OPR, één onderwijsexpert, een lid van het bestuur en de algemeen directeur.



tot stand gekomen in een proces van consultatie, co-creatie en betrokkenheid. De gedane suggesties en ideeën zijn zoveel mogelijk meegenomen. Dit plan is vastgesteld in het besturenoverleg van 29 oktober 2015.

Alkmaar, november 2015

Leeswijzer

In dit plan gaan we achtereenvolgens in op de uitgangssituatie (hoofdstuk 2), de communicatiedoelgroepen (3), kernwaarden en uitgangspunten in de communicatie (4), de ambities (5) en het activiteitenplan (6) - vertaald in de organisatie van de communicatie (7) en financiën.



2 UITGANGSSITUATIE

Dit hoofdstuk geeft een korte beschrijving van het samenwerkingsverband, de werk-gebieden, het huidige imago en de huidige communicatie.

2.1. SWV PO Noord-Kennemerland in het kort

Ons verzorgingsgebied omvat 103 scholen in de gemeenten Alkmaar, Bergen, Graft, Heerhugowaard, Heiloo, Langedijk en Schermer. De scholen hebben in totaal circa 21.000 leerlingen. De 15 schoolbesturen in het gebied vormen samen het samen-werkingsverband.

Het strategisch meerjarenbeleid is vastgelegd in het ondersteuningsplan (april 2014) en de appendix bij dit plan (april 2015). In dit (wettelijk voorgeschreven) document is onder andere vastgelegd hoe kinderen die extra ondersteuning nodig hebben, passend onderwijs en passende begeleiding krijgen. Ook wordt uitgebreid ingegaan op de missie, visie, de beoogde resultaten en de verdeling en toewijzing van de middelen.

Communicatie staat altijd in verbinding met deze plannen en is 'slechts' een beleidsinstrument om een bijdrage te leveren aan de organisatiedoelen.

Missie en kwalitatieve doelen

Uitgangspunt is de missie:

- Elk kind heeft recht op goed onderwijs, aansluitend bij de onderwijsbehoeften van het kind en zoveel mogelijk in de eigen leefomgeving (thuis nabij).
- Vertrouwen in de ontwikkelingskracht en talenten van kind en leerkracht is de basis, in partnerschap met de ouders.
- Passend onderwijs is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van samenwerkingsverband, bestuur, scholen en ouders.

Daarnaast zijn enkele kwalitatieve doelen⁵ genoemd:

- Directeuren, bestuurders en leidinggevendenden moeten vanuit onderwijskundig leiderschap kunnen sturen en inspireren.
- Tevreden ouders: over de ondersteuning bij het zoekproces naar het juiste onderwijs voor hun kind en tevreden over het onderwijs dat hun kind daadwerkelijk krijgt.
- De scholen voldoen in 2016 aan de vastgelegde basisondersteuning en hebben we bouwstenen verkregen om te komen tot professionele leerkrachten⁶.

Wij willen onze taak uitvoeren door een slagvaardige aansturing en effectieve interne communicatie, een doelmatige inzichtelijke organisatie. Een solide, flexibel en financieel gezond samenwerkingsverband. Kwaliteitsbeleid volgens de PDSA-cyclus.



2.2 Werkgebieden

Het samenwerkingsverband is verdeeld in acht werkgebieden. Deze verschillen sterk in hoeveelheid werk en gevraagde inzet: 43%⁷ van het aantal groeidocumenten is - op basis van de eerste cijfers - afkomstig uit de werkgebieden Heerhugowaard-Noord en Alkmaar-Zuid.

Per werkgebied ondersteunt één onderwijsexpert de scholen bij het benoemen van onderwijsbehoeften en het formuleren van passende arrangementen. De onderwijsexpert is een belangrijk gezicht en het visitekaartje van de organisatie naar buiten.

2.3 Huidig imago

Het beeld dat mensen van ons samenwerkingsverband hebben, bevat een aantal lastige kenmerken.

Aan de ene kant is het onderhevig aan het landelijke beeld. Berichten in media – positief of negatief – kunnen ook het imago van ons samenwerkingsverband beïnvloeden. Zo verschijnen er bijvoorbeeld berichten over scholen en ouders die kritisch zijn over de bureaucratie en de rompslomp van formulieren. Er is discussie over de geldstromen en thuiszittende leerlingen. Dergelijke berichten beïnvloeden (on)bewust ook de beeldvorming over ons samenwerkingsverband.

Aan de andere kant ervaren de doelgroepen ook de dienstverlening van het samenwerkingsverband zelf.

Dat gebeurt soms direct en soms indirect. Niet alle doelgroepen hebben rechtstreeks met ons te maken. De mate en intensiteit van contact verschilt.

Nulmeting

Naar het huidige imago is nog geen systematisch onderzoek gedaan onder alle communicatiedoelgroepen.

Wel is onlangs een nulmeting⁸ onder scholen gehouden in het kader van ons kwaliteitsbeleid. Hieruit kwam naar voren dat de beelden van het samenwerkingsverband ‘neutraal’ tot ‘licht positief’ zijn. Mensen kijken sterk vanuit hun eigen referentiekader. Bij de intern begeleiders hangt veel af van de waardering van concrete producten van dienstverlening – zoals het groeidocument als instrument om onderwijsbehoeften in beeld te brengen en de deskundige wijze waarop de onderwijsexpert de scholen hierbij ondersteunt.

Directeuren hebben meer oog voor het ontzorgen van de intern begeleider door de onderwijsexpert. Daarmee heeft hij/zij de handen meer vrij om leerkrachten te helpen. Ook willen directeuren meer beleidsinformatie over de (on)mogelijkheden van zorg-routes en de financiële invulling van zorgarrangementen. Hoe beter het samenwerkingsverband hierin slaagt, hoe gunstiger ons imago wordt opgebouwd.

2.4 Huidige communicatie

We beginnen niet bij nul. Er zijn al diverse middelen ontwikkeld zoals een website en digitale nieuwsbrief.

Er wordt gewerkt met een huisstijl. Er zijn vele overlegvormen zowel intern als extern. Dat zetten we niet allemaal overboord maar we willen er nieuwe impulsen aan geven.

7 Trimesterrapportage juni 2015.

8 De meting richtte zich op een evaluatie van het groeidocument, de rol van de onderwijsexpert en de samenwerking binnen de werkgebieden. Zie rapportage van 15 juni 2015: nulmeting, enquête basisscholen



3 COMMUNICATIEDOELGROEPEN

Wij zijn bij uitstek een netwerkorganisatie: scholen, besturen, gemeenten en instellingen in de keten werken op veel terreinen met elkaar samen. Het werk brengt met zich mee dat we met veel uiteenlopende doelgroepen communiceren.

Er zijn grote verschillen naar intensiteit, naar inhoud, functie en de wijze van contact: direct of indirect. We kunnen deze doelgroepen niet over één kam scheren, maar moeten per doelgroep steeds goed nadenken over informatiebehoefte, boodschap en middel.

In het schema is het ‘communicatielandschap’ inzichtelijk gemaakt. Ook de belang-rijkste interne en externe overlegvormen zijn vermeld.

De belangrijkste doelgroepen

De belangrijkste doelgroepen van het samenwerkingsverband zijn: scholen, ouders, de ondersteuningsplanraad, bestuursleden ketenpartners, netwerkpartners, overige geïnteresseerden en pers/media. Hieronder beschrijven we deze doelgroepen.

Doelgroep 1: bestuursleden

Het bestuur komt zo’n 7 x per jaar bijeen. De vergaderingen worden voorbereid door de directeur en de voorzitter. Vanuit zijn maatschappelijke opdracht stemt het bestuur in met de door de directeur gedane voorstellen en houdt het toezicht op de uitvoering.

Een uitstekende informatievoorziening voor bestuursleden is een voorwaarde om hun rol goed te kunnen vervullen. Zij krijgen stukken over het kwaliteitsbeleid, voortgangs-rapportages, jaarplannen, financiële stukken en documenten over de organisatorische inrichting van het samenwerkingsverband. De bestuursleden vertegenwoordigen hun stichting, maar hebben ook een interne ambassadeursrol: zij informeren hun eigen scholen en zorgen voor draagvlak voor beslissingen vanuit het samenwerkingsverband.

Daarbij is het van belang dat de bestuursleden een consistent beeld uitdragen en handelen in de geest van dit plan, in het belang van het imago van het volledige samenwerkingsverband.

Doelgroep 2: scholen (leerkrachten, intern begeleiders, directeuren)

De scholen ervaren het hart van passend onderwijs als geen ander. In de scholen zijn drie groepen te onderscheiden: leerkrachten, directeuren en intern begeleiders (ib’ers). Vanuit hun functie hebben ib’ers intensief en direct contact met het samenwerkingsverband – vooral met de onderwijsexperts. Om hun werk goed uit te voeren, moeten zij tijdig en goed op de hoogte zijn van procedures, werkwijzen en beleidsmatige ontwikkelingen. Met de onderwijsexperts is er dan ook regelmatig werkoverleg.

De schooldirecteur is eveneens een belangrijke afnemer “van de diensten van het samenwerkingsverband”. Hij/zij moet goed op de hoogte zijn van beleidszaken en vervult een belangrijke rol in het geven van informatie aan het team van professionals en aan de ouders. Het is belangrijk de directeur zo goed mogelijk te faciliteren in zijn/haar rol.

De leerkrachten realiseren het passend onderwijs. Maar de informatie over het samenwerkingsverband ontvangen zij vooral indirect: via de intern begeleider en de directeur. Dat neemt niet weg dat zij ook moeten beschikken over relevante informatie.



Doelgroep 3: ouders

De doelgroep ouders kunnen we niet over één kam scheren. Er zijn ouders die nooit een beroep doen op het samenwerkingsverband: zij krijgen hooguit informatie via anderen of via de website/media.

Daarnaast zijn er ouders die voor hun kind een beroep doen op ondersteuning: zij hebben hoofdzakelijk indirect te maken met samenwerkingsverband. Het directe contact loopt namelijk via de school - waar ouders tijdens sommige multidisciplinaire overleggen de onderwijsexpert ontmoeten.

Het samenwerkingsverband ziet ouders als gelijkwaardige partner in de zoektocht naar een passende oplossing. Daarom moeten zij goed op de hoogte zijn van algemene informatie over passend onderwijs - bijvoorbeeld de mogelijkheden van ondersteuning en procedures (zoals toelaatbaarheid en bezwaar).

Doelgroep 4: Ondersteuningsplanraad (OPR)

De OPR vertegenwoordigt de ouders en medewerkers van de scholen. De raad heeft een formele wettelijke taak vanuit medezeggenschap. Zij geeft onder andere instemming aan het ondersteuningsplan. Daarnaast is de OPR een controlerend en meedenkend orgaan. Om deze rol goed uit te oefenen, moeten zij goed en tijdig op de hoogte worden gehouden van actuele beleidsontwikkelingen en relevante thema's. De OPR vergadert vier keer per jaar.

Doelgroep 5: ketenpartners

Het samenwerkingsverband werkt samen met een groot aantal externe ketenpartners. Bijvoorbeeld gemeenten (ambtenaren, wethouders) rond thema's als leerlingenvervoer en jeugdhulp. Verder zijn er andere zorgpartners, scholen voor speciaal onderwijs, het POVO-beraad (overgang primair naar voorgezet onderwijs), voorschoolse partners en professionals binnen de keten. Hoe vaak er met hen wordt overlegd en waarover is per partner verschillend.

Doelgroep 6: netwerkpartners

Hieronder verstaan we de partijen waarmee we periodiek contact hebben en waarmee we een goede relatie willen opbouwen. Bijvoorbeeld de beleidsmedewerkers bij de besturen, de Inspectie van het onderwijs, ministerie OCW, collega's van andere samenwerkingsverbanden, PO-Raad en eventueel landelijke werkgroepen.

Doelgroep 7: pers/media

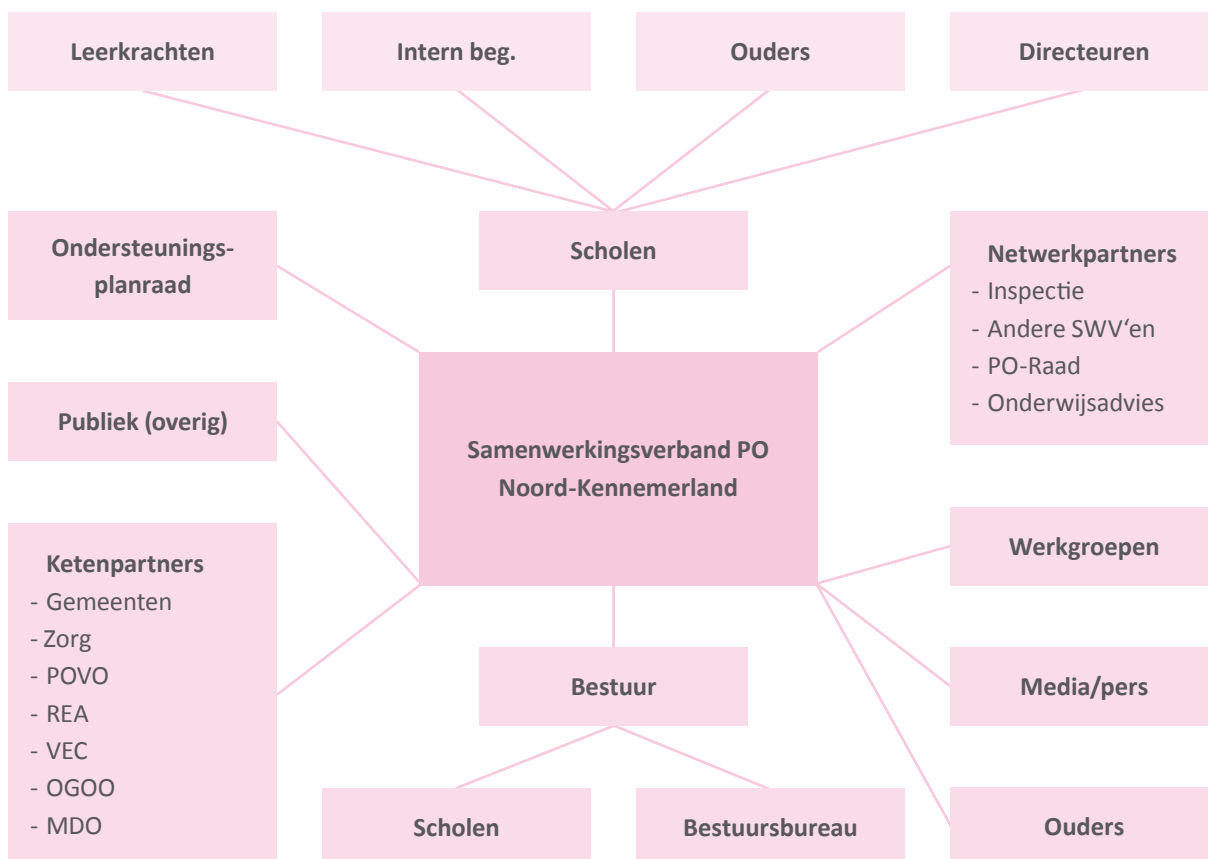
Als het gaat om passend onderwijs, is het van belang dat de pers en media het samenwerkingsverband weten te vinden.

Doelgroep 8: overige geïnteresseerden

Hieronder verstaan we het algemene publiek in Noord-Kennemerland zoals inwoners, werknemers en werkgevers.



ONS COMMUNICATIELANDSCHAP



Belangrijke overlegmomenten- en organen (intern/extern)

- Onderwijsexperts: intervisie (wekelijks)
- Onderwijsexperts: werkoverleg (wekelijks)
- Onderwijsexperts: bijeenkomsten werkgebied met partners
- Ambulant begeleiders met ondersteuningsteam
- Beleidsmedewerkers schoolbesturen
- Werkgroep digitalisering + revisie groeidocument
- Overleg POVO
- Communicatie werkgroep
- Onderwijs zorgarrangementen
- Schoolbesturen
- Andere SWV's
- OGGO wethouders
- MDO's met jeugdhulp, leerplicht,S(B)O
- Virtueel Expertise Cluster
- Schoolbezoeken (op verzoek)
- Overleggen ketenpartners
- OPR
- Regionale educatieve agenda
- Gemeenten: samenwerking afstemming



4 KERNWAARDEN EN UITGANGSPUNTEN

Hoe kan communicatie een bijdrage leveren aan de strategie van het samen-werkingsverband zoals geformuleerd in het ondersteuningsplan? Dat is de vraag waar het primair om gaat.

Bij de ontwikkeling van het communicatiebeleid zoeken we naar synergie en verbinding met de strategie vanuit het ondersteuningsplan.

Gedrag, symboliek en communicatie

De wereld van passend onderwijs draait niet om de 'verkoop' van een product of dienst.

In essentie gaat het vooral om dienstbaarheid en vertrouwen vanuit relatie. Het is van belang een gemeenschappelijk kader te ontwikkelen van waaruit het samenwerkings-verband zijn werk wil doen. De manier waarop medewerkers vervolgens handelen, creëert voor een groot deel onze geloofwaardigheid, het vertrouwen en ons 'maat-schappelijk krediet'.

Herkenbaarheid, betrouwbaarheid en consistentie in gedrag, symboliek en communicatie⁹ zijn daarbij sleutelbegrippen.

Uit de literatuur blijkt dat mensen hun oordeel vooral baseren op concrete, waar-neembare ervaringen. Hoe ervaart men de kwaliteit en de bereikbaarheid? Hoe snel acteren we? Hoe ziet de website, een formulier, presentatie of notitie eruit? Maar ook: hoe is het gedrag van de medewerkers? Personen en informatiebronnen brengen alle-maal een beeld naar buiten. De doelgroepen vangen die indrukken op en geven er hun interpretatie aan. Belangrijk is wat men verwacht.

Zo hebben intern begeleiders zich bijvoorbeeld al een beeld gevormd¹⁰ van wat ze redelijkerwijs van een onderwijsexpert mogen verwachten. Hij/zij moet meedenken, adviseren, goed kunnen luisteren maar ook deskundig zijn. En verder een neutrale, objectieve 'critical friend' die goed bereikbaar en laagdrempelig is. Directeuren zien de onderwijsexpert als een verbindende factor; een 'makelaar' die de weg kent en scholen ontzorgt.

Komt deze verwachting overeen met de feitelijke ervaring? Of overtreft deze de verwachting? Dan wordt men bevestigd in hun keuze: het beeld dat men had klopt, of wordt (nog) positiever. Het imago ontstaat zo in het spanningsveld tussen verwachtingen en de daadwerkelijke ervaring. Als het imago goed is, staan mensen vaak welwillend tegenover geringe tekortkomingen in de ervaren kwaliteit.

Discrepantie: imago en identiteit

Het gebeurt vaak dat de gewenste identiteit¹¹ en het huidige imago elkaar niet dekken. Dat komt mede omdat beide elementen onder invloed staan van de dynamiek binnen de in- en externe omgeving. Toch is het van belang dat imago en identiteit elkaar zo dicht mogelijk benaderen. Is het imago negatiever dan kan dat schadelijk zijn: men heeft een verkeerd beeld van de 'eigenschappen' van het samenwerkingsverband.

9 We passen het model toe van Birkigt en Stadler: een organisatie laat haar identiteit zien via deze drie instrumenten. Bij het managen van communicatie is het nodig dat de beeldvorming die door symboliek en communicatiemiddelen wordt uitgedragen in overeenstemming is met het gedrag.

10 Enquête nulmeting; resultaten, rapportage 15 juni 2015

11 Het bekende model van Birkigt en Stadler onderscheidt drie componenten waarmee een organisatie zijn identiteit laat zien: gedrag, communicatie en symboliek. Gedrag maakt voor zo'n 70% het verschil en is daarmee het meest werkzame instrument.



4.1 Kernwaarden

Vanuit het ondersteuningsplan vloeien vier kernwaarden voort die leidend zijn bij de communicatie en sturend voor het gedrag van medewerkers:

- Samenwerkend
- Transparant
- Professioneel
- Flexibel

Samenwerkend

Het zit al in de naam: samenwerken is bij uitstek één van onze kernwaarden. We zijn een netwerkorganisatie. Onze beoogde resultaten kunnen we vrijwel alleen realiseren door te verbinden, te ondersteunen en de dialoog te zoeken met de vele doelgroepen met wie we werken.

We hebben respect voor elkaar, we luisteren goed naar elkaar en werken echt samen met onze scholen, ouders en ketenpartners. We delen kennis en wisselen kennis en ervaringen uit, we leren van en met elkaar. Ouders voelen zich betrokken en we nodigen hen uit. Scholen en ouders: we trekken samen op¹²!

Transparant

De wereld van passend onderwijs is complex. Wat kan een ouder/school/leerkracht verwachten als er een beroep op het samenwerkingsverband wordt gedaan? Door helder te zijn wie je bent en wat je doet, scheppen we de juiste verwachtingen.

Dit betekent voor ons dat we helder zijn in onze doelen, taken en werkprocessen en doorlooptijden. Maar ook: dat we duidelijke informatie bieden, een open dialoog voeren en transparant zijn over de praktische en financiële invulling van arrangementen, onderwijsondersteuning, toewijzing en faciliteiten. Glashelder: dat is onze ambitie. In de communicatie gebruiken we daarom duidelijke taal met zo weinig mogelijk jargon.

Aan betrokkenen binnen en buiten ons samenwerkingsverband moeten we daarnaast kunnen laten zien dat wij onze maatschappelijke opdracht waarmaken en de beschikbare middelen doelmatig inzetten. Wij verantwoorden ons: niet alleen intern maar ook extern. Iedereen mag alles¹³ van ons weten.

Professioneel

Professioneel handelen lijkt een open deur, maar toch is dit voor ons een belangrijke kernwaarde.

Professioneel handelen komt immers tot uitdrukking in woord, gedrag én uiterlijk en is van groot belang voor het basisvertrouwen dat mensen in ons stellen. Daarbij onderscheiden we een aantal aspecten: de omgang met anderen (communicatieve vaardigheden, samenwerkend vermogen), de omgang met onszelf (kritisch kijken, reflectie, openstaan voor kritiek) en uiteraard ons werk (kwaliteit leveren en meten (PDSA), afspraken nakomen, betrouwbaar zijn en onze vakdeskundigheid onderhouden).

Flexibel

De wereld om ons heen verandert snel. We werken in een organisatie in opbouw. Er ligt geen panklaar recept om onze organisatie in te richten. We werken op basis van nieuwe, voortschrijdende inzichten en ervaringen die we opdoen. Dat vraagt om een open en flexibele houding waarin we bereid zijn ons werk aan te passen aan veranderende wensen vanuit de partners/ betrokken partijen waarmee we samenwerken. Niet alles is in beton gegoten. Er liggen kaders en procedures maar daarbinnen is er ruimte.

12 Uit ondersteuningsplan: "Onderwijs en opvoeding zijn zo nauw met elkaar verbonden dat scholen en ouders als partners moeten optrekken. Wederzijdse betrokkenheid met als doel om optimale omstandigheden te realiseren voor de ontwikkeling en het leren van kinderen, thuis en op school".

13 Uiteraard wel met inachtneming van privacy regels.



4.2 Uitgangspunten in de communicatie

De kernwaarden zijn zoals gezegd leidend in het gedrag en de inzet van onze medewerkers. In hun onderlinge samenhang vormen zij als het ware ons 'DNA'. We werken van binnen naar buiten: extern winnen is intern beginnen.

Dit betekent wel dat de medewerkers gezamenlijk betekenis moeten geven aan 'containerbegrippen' als 'transparant' en 'professioneel'. Immers, als daaraan geen gezamenlijke betekenis wordt gegeven, kan een kernwaarde ook niet sturend zijn voor het gedrag en de prestaties die daarbij horen. Bovendien zijn de kernwaarden ook leidend bij de diepere verankering in ons samenwerkingsverband: in procedures, werkprocessen en de *back office*.

Daarnaast hanteren we in de communicatie de volgende vier uitgangspunten:

Consistentie is cruciaal

Om onze ambities goed te communiceren, moeten we ervoor zorgen dat de kernwaarden herkenbaar naar voren komen in alle communicatie-activiteiten en -uitingen, zodat alles bijdraagt aan onze gewenste identiteit. Eenduidigheid is belangrijk: we presenteren ons via heldere, gemeenschappelijke kaders.

Maatschappelijke opdracht is de basis

Communicatie mag een beetje voorop lopen, maar de te ondernemen activiteiten moeten altijd onze maatschappelijke opdracht dienen en in verbinding staan met de (wettelijke) doelstellingen en ambities vanuit het ondersteuningsplan (betrouwbaar en geloofwaardig).

De ontvanger staat centraal

De communicatie wordt op een eigentijdse manier uitgevoerd. Maar om consistent te communiceren, zullen we het eens moeten zijn over de boodschap én over de communicatiestijl.

Daarmee willen we kwaliteit bieden en onze waardevolle kenmerken toegankelijk maken. De toon in woord en beeld is positief, toegankelijk en aantrekkelijk. Ambtelijk taalgebruik en jargon vermijden we waar mogelijk. Dit maakt de communicatie helder en persoonlijk.

We faciliteren het primaire proces

Veel van de communicatie over het samenwerkingsverband loopt via de scholen, intern begeleiders en directeuren. Ook de onderwijsexperts hebben veel contact met allerlei instanties en professionals binnen en buiten de scholen. Daarom richten we de communicatie ook en vooral op hen.

Uitgangspunt is dat we hen helpen hun werk gemakkelijk maken en hen helpen bij hun persoonlijke communicatie met ouders, leerkrachten, professionals. Hoe kunnen wij hen zo goed mogelijk faciliteren? Wat hebben zij nodig aan ondersteuning en informatie en voorlichtingsmateriaal? Belangrijk lijkt ook afstemming tussen de professionals onderling. Men kan van elkaar leren in de communicatie met ouders of de ondersteuning bij het invullen van een (digitaal) groeidocument.



5 AMBITIES VOOR DE KOMENDE PERIODE

In de communicatie streven we naar samenhang en consistentie, samenwerking (digitaal, online en fysiek), wegwijs maken en duiding aanbrenge

5.1 Samenhang en consistentie

We communiceren in onze werkgebieden met veel doelgroepen. Elke doelgroep kan behoefte hebben aan andere informatie/accenten, die we presenteren in verschillende middelen. Bijvoorbeeld een presentatie voor directeuren of andere samenwerkingsverbanden, een handzame folder voor de ouders, jaarverslagen, notities, de digitale nieuwsbrief, en persoonlijk contact met ambtenaren en interne begeleiders.

In alle materialen willen we zichtbaar en herkenbaar zijn. Daarom is het van belang dat we consistent zijn in de toepassing van ons woord- en beeldmerk in onze correspondentie, e-mails en alle communicatieve uitingen.

In onze 'beeldcultuur' bepaalt de huisstijl en vormgeving van alle communicatiemiddelen (vertaling van de informatie, schrijfstijl, presentatie) mede de gewenste positionering. Daarin willen we meer samenhang aanbrenge

Ook het beheer wordt beter ingericht en we willen gaan werken met een aantal heldere en pragmatische formats en richtlijnen voor brieven, mails en notities. Samenvattend zijn dit de benodigde acties:

- Samen met de medewerkers betekenis geven aan onze kernwaarden: wat betekenen deze in ons dagelijks gedrag naar elkaar, onze 'klanten'? Het gemeenschappelijke kader is leidend bij de ontwikkelgesprekken en werkprocessen.
- De creatieve vertaling van onze gewenste identiteit in een kernboodschap, slogan en in een visuele identiteit. (Hier maken we de vertaalslag van wat vertellen wij, naar *hoe*¹⁴ wij het doen)?
- Een inventarisatie maken van alle huidige en gewenste communicatiemiddelen en -kanalen.
- Eén visuele stijl ontwikkelen (woord- en beeldmerk, kleurprogramma, fotografie, infographics) die in lijn is met de kernwaarden¹⁵.
- Eén schrijfwijzer en redactionele stijl ontwikkelen o.a. met richtlijnen voor de kwaliteit en redactionele structuur van digitale en schriftelijke informatie¹⁶.

Het actualiseren en opstellen van onze huisstijl (visueel en redactioneel) doet vooral in het begin een beroep op externe ondersteuning voor het ontwikkelen van formats en sjablonen. Daarna is het uitgangspunt dat medewerkers zelf zoveel mogelijk gefaciliteerd worden door deze sjablonen en uitingen volgens de juiste bedoelingen produceren. Wel is er één persoon nodig die de huisstijl beheert en bewaakt.

5.2 Samenwerken: digitaal, online en fysiek

Wij zijn een netwerkorganisatie. Het is belangrijk dat veel van onze doelgroepen en relaties - van bestuur tot leerkracht – betrokken zijn en kennis en ervaringen met elkaar kunnen creëren en uitwisselen.

14 Simon Sinek beschrijft in zijn bekende boek *Start with why* (2011) de drie cirkels: why, how en what. Het why beschrijft de innerlijke drijfveren, het what de diensten of producten en het how hoe een organisatie het doet. Hij noemt dit de Golden Circle.

15 Bijv. Powerpoint, trimesterrapportage, jaarverslag, formulieren.

16 Te denken valt ook aan afsprakenlijsten en verslagen per werkgebieden, memo's en ondertekening van mails.



Wij willen ervoor zorgen dat alle betrokkenen, zowel op horizontaal als verticaal niveau, toegang hebben tot dezelfde kennis en informatie.

Concreet houdt dit in dat we één online samenwerkingsplatform (community) voor de hele organisatie willen bouwen, waarin per doelgroep mensen geïnspireerd en uitgenodigd worden om samen te werken, kennis te delen en te activeren¹⁷. Dit wordt de centrale ontmoetings- en werkplaats van onze organisatie. Hierop is veel actuele informatie en documentatie¹⁸ per doelgroep beschikbaar. Met bijvoorbeeld een open en een besloten deel waarin o.a. documenten, notities, procedures en verslagen van overleggen te vinden zijn. Maar ook vragen van de bezoekers of ervaringsverhalen kunnen hierin een plek krijgen.

Een dergelijk platform doet in het begin een stevig beroep op ontwikkeling¹⁹ en beheer. In eerste instantie is een externe moderator nodig voor regie, beheer en educatie, zodat daarmee ook volgens de juiste bedoelingen geacteerd wordt. Daarna houden één of meerdere onderwijsexperts de website steeds actueel en bouwen deze waar nodig uit.

Online via social media

Het sociale medium Twitter zal op onze website geïntegreerd worden, zodat daarmee het contact met de doelgroepen makkelijker op gang komt. Er komt één officieel account van ons samenwerkingsverband waarmee we links kunnen posten naar nieuwsberichten. Door een goede online profilering maken we zichtbaar wat mensen aan ons kunnen hebben.

Hoewel het mogelijk van belang is diverse kanalen te gebruiken - vanwege de uiteenlopende doelgroepen en de diversiteit binnen de doelgroepen - kiezen we er vooralsnog niet voor - uit oogpunt van beheersbaarheid - Facebook en LinkedIn in te zetten.

Wel zal de directeur vanaf eind 2015 elke maand een persoonlijke blog gaan maken waarin zij reflecteert op actuele thema's²⁰. Het weblog als ook het officiële Twitter-account worden geacht in positieve zin ons beleid, activiteiten en werkwijze te ondersteunen. Datzelfde geldt ook voor evt. blogs en berichten op social media van bestuursleden en medewerkers.

Geprobeerd wordt de website te vullen met afzonderlijke artikelen uit de nieuwsbrief en met eventuele nieuwsflitsen. Daardoor maken we een herhaald bezoek aan de website interessant (dus niet alleen de nieuwsbrieven in het archief aanbieden).

Fysiek en persoonlijk

Natuurlijk blijft het ook belangrijk dat mensen op de diverse niveaus elkaar fysiek ontmoeten. Zo organiseert elk werkgebied onder leiding van de onderwijsexpert periodiek bijeenkomsten per werkgebied waarvoor instanties en/of professionals worden uitgenodigd. Ook ambulante begeleiders treffen elkaar periodiek voor afstemming en overleg. Daarnaast is er regelmatig overleg met gemeenten en ketenpartners.

17 Door de enorme vlucht van Internet en social media is het niet alleen een organisatie die informeert en contact zoekt. Tegenwoordig is de ontvanger juist een actieve speler die zelf informatie maakt en deelt. Precies wat nodig is voor een samenwerkingsverband waar het gaat om het opbouwen van waardevolle relaties: onze 'merkessentie'.

18 We willen zo min mogelijk papieren uitingen produceren maar vooral kiezen voor handzame digitale uitgaven. Via de website is o.a. een digitale boekenkast per doelgroep beschikbaar: wat men nodig heeft is daar te vinden.

19 In de definitiestudie wordt gekeken of aansluiting bij/koppeling aan bestaande systemen en netwerken mogelijk is.

20 Een dergelijke blog kan wel als nieuwsbericht gekoppeld worden aan het LinkedIn profiel.



De directeur zal vanaf het schooljaar 2015-2016 twee keer per jaar de individuele schoolbesturen bezoeken voor overleg, afstemming en informatie-uitwisseling. Ook is het plan dat zij elke maand één school bezoekt. Deze activiteiten zijn vooral gericht op één van de acht werkgebieden.

Daarnaast willen we in principe één keer per jaar een bijeenkomst organiseren voor het hele samenwerkingsverband. Bijvoorbeeld een bijeenkomst waarvoor we intern begeleiders en/of directeuren van de scholen uitnodigen. Doel is ontmoeting en het uitwisselen van kennis en ervaringen.

Mogelijk kan een dergelijke bijeenkomst ook met andere samenwerkingsverbanden worden georganiseerd en waarvoor we een aantal landelijke sprekers uitnodigen. Eén van de onderwijsexperts krijgt mede de taak deze jaarlijkse bijeenkomst voor te bereiden en te organiseren.

5.3 Wegwijs maken, informeren en duiden

In de communicatie is er soms nog veel onduidelijk: waar kan ik terecht als ik meer wil weten? Welke niveaus van ondersteuning zijn er? Wat is de procedure? Wat is en wat doet het samenwerkingsverband en wat doen de scholen? Met welke partijen wordt samengewerkt?

Wij zien het als onze taak mensen met dit type vragen op weg te helpen en goed te informeren. Wij willen daarin de regie pakken en hen op een praktische en overzichtelijke wijze informatie aanbieden. Via factsheets, overzichten, website of in een persoonlijk gesprek. We hopen dat hierdoor de afstemming beter en makkelijker verloopt. Om te weten te komen aan welke informatie professionals behoefte hebben, willen we een aantal van hen betrekken bij het ontwikkelen van informatiedragers.

Hierin past ook een steunpunt²¹ voor ouders om hen onafhankelijk voor te lichten en te informeren over regels, mogelijkheden en procedures in de regio. Of om hen te adviseren als de samenwerking en ondersteuning met de school stroef²² verloopt. In een dergelijke situatie kan het steunpunt ouders adviseren en zelfs bemiddelen.

Met zo'n steunpunt of meldpunt wil het samenwerkingsverband de positie van ouders versterken. Ouders die goed op de hoogte zijn van hun rechten en plichten zijn meer een gelijkwaardige partner en een beter toegeruste gesprekspartner voor de school.

Daarnaast willen we een handzame digitale folder maken voor ouders die uitgenodigd worden door het ondersteuningsteam van de school. Zo krijgt men nog voor het gesprek inzicht in de rol van het samenwerkingsverband, de toewijzingsprocedure e.d.



6 ACTIVITEITENSHEMA 2015-2017

Kalender	Activiteit
Schooljaar 2015 - 2016	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Laden’ kernwaarden (met onderwijsexperts) (betekenisgeving, concreet waarneembaar gedrag) • Ontwikkeling en inrichting community/website. • Beheersorganisatie opzetten naar doelgroepen. Inclusief leverancierskeuze, redactie webteksten, communicatie, borging en onderhoud. • Opstellen informatieplan doelgroepen: wie ontvangt wat wanneer? • Huisstijl en visuele identiteit ontwikkelen, actualiseren en borgen (sjablonen, taalgebruik, schrijfwijzer, kwaliteitscriteria, infographics, fotografie) • Ontwikkelen en introduceren huisstijldragers (envelop, visitekaartje, footer, slides, memo’s e.d.) • Sjabloon jaarverslag en trimesterrapportage ontwikkelen en borgen • Opstellen persprotocol bij calamiteiten • Actualisering ondersteuningsplan. • Strategische dialoog en organiseren actieve participatie. • Introductie digitale groeidocument (+handleiding)
Schooljaar 2016 - 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Tevredenheidsonderzoek scholen en ouders • Standaardtekst t.b.v. schoolgidsen en schoolwebsites • Notitie en plan van aanpak steunpunt ouders • Opstellen brochure ouders • Format afsprakenlijst werkgebieden • Twitter account online en borging • Persoonlijke blog directeur online • Nieuwsbrieven herijken • Doorontwikkeling community • Communicatie actualisering ondersteuningsplan • Jaarlijkse bijeenkomst hele SWV

6.1 Communicatiebudget

Voor de realisatie van onze ambities is reeds een bedrag begroot van €80.000 voor nieuw beleid (schooljaar 2015-2016) vanuit de geformuleerde uitgangspunten vanuit het ondersteuningsplan (Appendix, april 2015) en de hierin opgenomen OGSM-planning (kwaliteitsaspect 2). In bijlage 1 is het bedrag gespecificeerd.

Evenals voor onze gehele begroting is ook het communicatiebudget een afspiegeling van de ontwikkelingsfase waarin wij zitten. Dit kent twee dimensies: een inhoudelijke en lerende component. De inhoud uit zich in de relatie tussen beleid en financiën en het lerende aspect in een cyclische werkwijze.



7 ORGANISATIE VAN DE COMMUNICATIE: WIE DOET WAT?

In onderstaand overzicht staan de belangrijkste uitvoerende communicatietaken genoemd die voortvloeien vanuit de ambities.

De omvang van onze organisatie maakt dat we niet de beschikking hebben over een speciale communicatiefunctie maar dat de belangrijkste taken op uitvoerend niveau - in de lijn - worden geborgd. Zeker in het begin zullen we echter voor bepaalde taken een beroep moeten doen op externe, specialistische ondersteuning.

Hoofdtaken	Essentie	Wie	Externe inzet
Strategie en begeleiding	<ul style="list-style-type: none"> • Uitwerking strategie op basis van ondersteunings- en communicatieplan • Sturen op gewenste interne en externe beeldvorming • Advisering bestuur • Leiden en bewaken communicatieprojecten • Organisatie communicatiever maken 	Directeur	Klankbord en advisering (periodiek)
(Eind)redactie	<ul style="list-style-type: none"> • Redigeren nieuwe teksten • Ordenen en structureren aangeleverde teksten (bijv. nieuwsbrief, blog) • Webschrijven • Educatie van de organisatie (schrijfwijzer, richtlijnen e.d.) 	Directeur en onderwijsexperts	Ja, per maand vier dagdelen
Actualiseren en borgen huisstijl	<ul style="list-style-type: none"> • Vastleggen basiselementen (woord- en beeldmerk, visuele stijl) en richtlijnen. • Formats en sjablonen. • Fotografie • Ontwikkeling digitale brochures e.d. • Huisstijlbewaking: controle op eenheid in zelfpresentatie 	Secretariaat vervult coördinerende en bewakende rol. Elke medewerker beschikt over de richtlijnen en tools om huisstijl volgens de juiste bedoelingen toe te passen.	In het begin externe inzet nodig voor initiële ontwikkeling. Er is een bureau geselecteerd. Daarna externe inzet op verzoek.
Opzet en beheer website/ community	<ul style="list-style-type: none"> • Opzet en inrichting community naar doelgroep. • (Her)schrijven bestaande en nieuwe webteksten • Informatie analyse (doelgroep) • Begeleiding, stimulering en facilitering door community manager • Redactioneel beheer (actueel) • Educatie 	Een/twee onderwijsexpert(s) krijgen straks de rol van community-manager. Deze functionaris(sen) beheren structureel de website en houden deze actueel.	Externe inzet is nodig voor de startfase. Tot medio 2016 fungeert een externe persoon als community manager. Hij zal de beoogde medewerker trainen en in het begin ondersteunen.



Vervolg schema

Hoofdtaken	Essentie	Wie	Externe inzet
Onderhoud social media	<ul style="list-style-type: none"> • Beheer Twitter-account • Persoonlijke blog directeur 	Secretariaat gaat het account beheren. Directeur is zelf verantwoordelijk voor eigen blog.	De externe community manager zal het secretariaat op weg helpen.
Woordvoering en persbeleid	<ul style="list-style-type: none"> • Woordvoering (vooral over toekenning arrangementen) bij persvragen • Pro-actieve nieuwsselectie en pers informeren • Afstemming met bestuur 	Directeur	In geval van calamiteiten is het van belang helder te hebben wat de rol is van het SWV en die van de scholen/ besturen. Er komt een protocol.
Onderzoek	<ul style="list-style-type: none"> • Het houden van onderzoek (online, schriftelijk) onder doelgroepen naar diverse aspecten van dienstverlening. 	Een onderwijs-expert krijgt de taak met voorstellen te komen en het onderzoek te begeleiden.	Indien noodzakelijk kan een beroep op externen worden gedaan.
Relatiebeheer	<ul style="list-style-type: none"> • Het opzetten, beheren en actueel houden van het relatiebestand. 	Secretariaat	
Bijeenkomsten	<ul style="list-style-type: none"> • Doen van voorstel en organisatie van één jaarlijkse bijeenkomst. 	Een onderwijsexpert	Indien nodig zal een beroep op externen worden gedaan.



8 SLOT

Dit communicatieplan geeft het kader aan voor ons werk de komende jaren. Het beschrijft de route op hoofdlijnen, de precieze routebeschrijving volgt bij de uitwerking. De genoemde activiteiten hebben tot doel de ambities vanuit het onder-steuningsplan te helpen realiseren.

Het communicatieplan is vooral een noodzakelijk startpunt; uiteindelijk tellen vooral de daden. Pas dan krijgt het werkelijk betekenis. Er zal inzet en betrokkenheid nodig zijn.

Het plan is een levendig document: tussentijdse ontwikkelingen of voortschrijdend inzicht kunnen de richting beïnvloeden. We evalueren de voortgang en uitvoering van ons beleid en waar nodig sturen we bij. Jaarlijks stellen we ons de vraag wat we het afgelopen jaar hebben gedaan en bereikt en wat we de komende periode moeten doen om onze doelstellingen te realiseren. Dit leggen we vast in een beknopt communicatie-activiteitenplan.

Samenwerken aan goed onderwijs voor alle kinderen.

Deze slogan geeft aan waarvoor wij staan. Het is een opdracht aan onszelf en onze medewerkers om elke dag opnieuw passend onderwijs aan ieder kind te helpen realiseren. Het communicatieplan helpt ons om verder te gaan op de weg die we met elkaar zijn ingeslagen.



BIJLAGE 1

Specificatie begroting communicatie 2015 - 2016

Activiteit	Budget	Toelichting	Eenmalig/Structureel
Inrichten community/ website. Aanschaf CMS.	7,5 - 10K	Afhankelijk van definitief PvE.	Groot deel zijn eenmalige kosten. Daarna doorontwikkeling.
Workshop en uitwerking laden kernwaarden	-	Gebeurt intern	
Licentiekosten per jaar (hosting e.d)	3 K	Structureel	Structureel
Inzet externe moderator (MK) november - juni 2016	5 - 10K		Eenmalig
Ontwikkeling en borgen visuele identiteit (woord- en beeldmerk, kleuren, huisstijlmanual, fotografie, infographics, basispakket, sjablonen)	18 K	Waarvan 2/3 voor dit schooljaar en 1/3 schooljaar 16-17. Er zijn vijf pakketten.	Groot deel eenmalig, daarna jaarlijks bedrag voor update en nieuwe toepassingen
Drukwerk huisstijluitingen (visitekaartjes, enveloppen e.d)	3K	Hangt af van oplagen e.d	Eenmalig, daarna reguliere update (going concern)
(Eind) redacteur teksten (web, brochures, handleiding, blog e.d.)	15K	3- 4 dagdelen per maand	Structureel
Opstellen schrijfwijzer	1,5 - 2K		Eenmalig
Jaarlijkse bijeenkomst SWV	-	In 2017 voor het eerst	Begroting schooljaar 16-17
Jaarverslag en trimester rapportage (sjabloon, populariseren, vorm en inhoud)	3 K		Eenmalig
Communicatieadvies (strategie, consistentie)	5 - 10 K	1,5 - 2 dagdeel per maand	
Reguliere communicatiekosten	PM		
Onvoorzien	5 - 10K		
Totaal	Ca 80K excl.		Waarvan ca. 30 K initieel en 12K vanuit besparingen