



Het werkproces Crisiscommunicatie

Een pragmatisch model voor discipline 5

■ INHOUDSTAFEL

1	Inleiding: kerntaken van crisiscommunicatie	3
2	Vooraf	4
3	Uitdagingen voor crisiscommunicatie	5
3.1	<i>Een mandaat moet je claimen én verdienen</i>	5
3.2	<i>Het buikgevoel voorbij</i>	5
3.3	<i>Mensen ontvangen niet</i>	6
3.4	<i>Crisiscommunicatie: meer dan communicatie+</i>	6
4	Maatschappelijke context	7
5	Werkproces crisiscommunicatie	9
5.1	<i>Rollen</i>	10
5.1.1	<i>Monitoring en Analyse</i>	10
5.1.2	<i>Strategie en Advies</i>	10
5.1.3	<i>Aanpak en uitwerking</i>	11
5.1.4	<i>Coördinatie en Organisatie</i>	11
5.2	<i>Teamwork</i>	11
5.3	<i>Vergaderproces</i>	13
6	Link met coördinatiecomité	15
7	Team D5	15
6	Conclusie	16

April 2015

FOD Binnenlandse Zaken - AD Crisiscentrum

1 Inleiding : kerntaken van crisiscommunicatie

Discipline 5 is de verzamelnaam voor alle opdrachten voor de communicatie met de bevolking bij een noodsituatie¹. Deze opdrachten omvatten de analyse, planning en uitvoering van de crisiscommunicatie en worden gerealiseerd door een crisiscommunicatieteam. Dit team bestaat o.a. uit een coördinator, analisten, een strategisch adviseur, redactieverantwoordelijken, telefonisten, woordvoerder,... Discipline 5 is vertegenwoordigd in het coördinatiecomité en op het terrein.

Dit document baseert zich op de kerntaken van crisiscommunicatie:

- maatschappelijke verantwoordelijkheid om vertrouwen van de burger te winnen en te behouden tijdens en na crisis (actief luisteren naar burgers, informatie inwinnen via lokale incidentleiders en automatische waarschuwingssystemen, competent communicatieteam vormen, informatie melden en verspreiden)
- onmiddellijke reactie met wat we weten en doen en bezorgdheid tonen (we know – we do – we care)
- continue interactie met de betrokkenen en de bevolking (informereren, instrueren, overtuigen en consulteren)
- anticiperen en aan de slag gaan met geruchten en verzuchtingen.

In deze tekst vindt u een duidelijke werkwijze om tijdens crisissituaties snel en adequaat te communiceren. M.a.w. een blauwdruk die zowel de communicatiediscipline (D5) als de communicatieverantwoordelijken bij andere (overheids)bedrijven en organisaties toepassen. Dit werkproces crisiscommunicatie (WPCC) is ontstaan vanuit jarenlange observaties van reële en gesimuleerde crisisinterventies én de evaluatie daarvan. Bovendien ondersteunden we het met een heleboel wetenschappelijke inzichten uit recent proefondervindelijk onderzoek.

Onze visie vertrekt vanuit vier essentiële uitdagingen voor crisiscommunicatieteams:

- verdienen en claimen van een mandaat binnen een high performance team
- strategisch advies aanreiken op basis van verrijkte informatie
- aansluiting vinden met de mentale modellen van de doelgroep
- meer doen dan persberichten schrijven of pers vlot te woord staan.

Laat dit document een aanzet zijn om de crisiscommunicatie door Belgische overheden verder vorm te geven.

Zoals de Leidraad Crisiscommunicatie (2007) legt dit document geen enkele nieuwe specifieke verplichting op aan de betrokken overheden. Het gaat eerder om een concrete hulp, in het bijzonder voor de medewerkers van de federale diensten van de gouverneurs en de gemeentelijke ambtenaren die belast zijn met de informatie aan de bevolking bij een noodsituatie. Omdat elke organisatie anders is, is het evident dat de acties voor adequate informatie aan de bevolking aangepast kunnen worden in functie van de beschikbare middelen.

¹ K.B. 16.02.2006 m.b.t. de nood- en interventieplanning

2 Vooraf

Het WPCC vertrekt vanuit twee dominante gegevens tijdens een noodsituatie:

- de realiteit die zich op het terrein afspeelt
- én de perceptie van die realiteit door de bevolking (slachtoffers, buurt, belanghebbenden, pers, man/vrouw in de straat,...).

Crisiscommunicatie werkt binnen dat spanningsveld van beeldvorming en crisismanagement.

Bovendien bevindt crisiscommunicatie zich in het informatievacuüm, een typisch fenomeen aan het begin van elke crisis. Meestal is er te weinig informatie aanwezig om volledig en duidelijk te communiceren, terwijl de vraag ernaar door pers en betrokkenen bijzonder hoog is. Een discrepantie (informatievacuüm) die enkel maar toeneemt.

Om beide tegenstellingen (perceptie versus realiteit, gebrek aan info versus toenemende informatiehonger) met elkaar te verzoenen, ontwikkelden we het werkproces crisiscommunicatie (WPCC). Het is een gestructureerde en georganiseerde werkwijze die een snelle en efficiënte reactie mogelijk maakt.

Dit werkproces geeft een duidelijk beeld van de percepties in de 'buitenwereld'. Vervolgens analyseren we die volgens specifieke communicatiebehoeften bij de bevolking. Op basis daarvan formuleren we een strategisch advies over de communicatiestrategie en leggen dit voor aan de bevoegde verantwoordelijken. Na goedkeuring zetten we die effectief om in communicatieacties, die opnieuw worden geëvalueerd en geanalyseerd.

Daarna herhaalt het cyclische proces van adviesformulering, uitvoering en opvolging zichzelf.

De voorbije jaren leerden tal van crisiscommunicatieteams dit WPCC aan, zowel binnen de federale overheid (o.a. Team D5 en federale diensten van de gouverneurs), instellingen van openbaar nut met een privaatrechtelijk statuut, als bij privé-bedrijven.

3 Uitdagingen voor crisiscommunicatie

Veel organisaties beschouwen communicatie als een noodzakelijke maar vrij eenvoudige uitdaging, die iedereen beheerst. Hetzelfde geldt voor crisiscommunicatie dat zelden wordt benaderd als een volwaardige discipline. Bovendien moet ze afrekenen met vaak terechte verzuchtingen vanuit operationele hoek. We zetten de meest voorkomende even op een rij:

3.1 Een mandaat moet je claimen én verdienen

Meestal beschikken communicatieverantwoordelijken over een hoog empathisch gehalte, en verplaatsen zich bijzonder goed in de leef- en denkwereld van anderen. Net daardoor vinden ze de juiste tone of voice wanneer ze boodschappen formuleren. Maar dat empathisch vermogen zorgt er ook voor dat ze binnen een crisisteam vaak meer vragen dan antwoorden formuleren.

Het ontbreekt communicatieverantwoordelijken vaak aan initiatief; ze wachten gedwee tot ze een mandaat krijgen. Een coördinatiecomité functioneert meestal als een zogenaamd high performance team met leden die over een uitgesproken ervarings- en kennisprofiel beschikken en een zeer specifiek collectief doel voor ogen hebben. In de CP-OPS is dit doel gefocust op de fysieke, lokale terreinoperaties; bij het coördinatiecomité ligt de focus op de beleidsmatige aspecten die voortvloeien uit de rampbestrijding. Wanneer een teamlid zich wat afzijdig opstelt, misloopt of verliest hij/zij al snel een mogelijk mandaat.

Precies daar loopt het vaak fout met communicatieverantwoordelijken. Ze worden door de leden van het coördinatiecomité niet als high performing ervaren omdat communicatie geen operationele discipline is die 'levens redt'. Of omdat communicatie-adviseurs onvoldoende vertrouwd zijn met het concept crisisbeheer. Zodoende wordt D5 eerder als het vijfde wiel aan de wagen beschouwd in plaats van de vijfde discipline. Met als gevolg dat crisiscommunicatie dikwijls op een zijspoor belandt.

3.2 Het buikgevoel voorbij

Communicatieadviseurs baseren zich vaak op hun buikgevoel en laten zich leiden door hun ervaring en empathisch vermogen. Daar knelt het schoentje, want een high performance beleidsteam neemt beslissingen op basis van data en geverifieerde informatie.

Een professionele communicatie-adviseur moet data verzamelen, die analyseren en voorleggen als overtuigend bewijs voor een concrete strategie (we spreken dan van verrijkte informatie). Vervolgens moet hij/zij die efficiënt uitvoeren en met specifieke communicatie-acties het gewenste effect weten te bereiken.

Efficiënte communicatie integreert verrijkte informatie vanuit het crisiscommunicatieteam in het coördinatiecomité. Dat resulteert in een goedgekeurde communicatiestrategie die terug naar het crisiscommunicatieteam stroomt.

3.3 Mensen ontvangen niet

Elke communicatieprofessional bestudeerde tal van communicatiemodellen met als basiselementen zender, ontvanger, boodschap, medium, mogelijke ruis op de boodschap en feedback-loop in de communicatie. Maar recent onderzoek toont aan dat deze communicatiemodellen wensmodellen zijn en boodschappen op zich niet aanzetten tot een ander gedrag of denkwijze. Het is de taak van communicatie om aansluiting te vinden op de mentale denkbeelden over de crisis en de aanpak ervan bij de direct betrokkenen, pers of bevolking.

Daarnaast moet het communicatieteam zich realiseren dat in tijden van crisis 'iedereen' communiceert, vaak heel ongenueanceerd. Daarom is het voor een overheid levensbelangrijk om een plaats te claimen en vertrouwen te verdienen door aansluiting te vinden met de heersende mentale denkkaders. Pas dan kan ze een betrouwbare informatiebron vormen.

Fundamenteel is dat een crisiscommunicatieverantwoordelijke weet welke dynamieken zich vormen (zowel op het terrein, op beleidsniveau, als bij de bevolking), daar adequaat op reageert en anticipeert en de juiste strategische consequenties inschat.

3.4 Crisiscommunicatie: meer dan communicatie+

Crisiscommunicatie is een vak apart waarbij er veel meer speelt dan binnen de dagelijkse overheidscommunicatie. Crisiscommunicatoren moeten een goed zicht hebben op de verschillende werkprocessen die zich ontplooiën op vlak van openbare hulpverlening en coördinatie. Bovendien moeten ze emotioneel afstand nemen van de gebeurtenissen.

Daarnaast dient een verantwoordelijke crisiscommunicatie snel en adequaat informatie te verwerken en om te zetten in strategisch advies, dat in lijn ligt met de operationele hulpverlening en de strategische beleidskeuzes. Dit alles in een turbulente, snel evoluerende context die eigen is aan een noodsituatie.

Tegelijk moet de werking van het communicatieteam georganiseerd worden: rollen verdelen, taken opvolgen, infonummer activeren,... En dat net op een moment dat de vraag naar informatie via sociale media, pers en andere betrokkenen volop speelt. Als we al deze uitdagingen op een rij zetten, lijkt het wel alsof een crisiscommunicator de witte raaf is waarnaar elke organisatie op zoek is. Iemand die een sterke kennis bezit van organisatieprocessen, maatschappelijke bewegingen, commandovoering, empathisch vermogen én communicatiestrategieën.

De ervaring leert echter dat men witte raven niet vindt, maar vormt. Bovendien is crisiscommunicatie teamwerk.

4 Maatschappelijke context

Onze wereld evolueerde het laatste decennium grondig door de komst van sociale media en door een verschuiving binnen de publieke verhoudingen. De burger is actiever en mondiger. Hij is niet langer enkel vragende, maar ook gevende partij. De recente sociologische evoluties liggen aan de bron van de sociale media. Vroeger besliste een organisatie zelf of ze een crisissituatie beleefde. De reputatie werd gevrijwaard, de media beheerd, de crisis klein gehouden en persberichten uitgestuurd.

Vandaag is het niet de organisatie, maar wel de burger die beslist of er een crisis is. De perceptie van een crisis bepaalt de communicatiewijze. Op het voorplan staan de kernvragen die burgers en betrokkenen stellen. Wanneer het crisisbeeld van de burger (buiten) gelijk is aan dat van het beleidsteam (binnen), is er geen probleem.

Een toepasselijk voorbeeld is het schietincident in de Nederlandse supermarkt in Alphen aan den Rijn op 9 april 2011. Vanaf het eerste moment was het duidelijk dat het ging om een drama waarbij verschillende slachtoffers vielen. In de crisiscommunicatie gaat de aandacht uiteraard naar de zorg voor de direct betrokkenen en opvang van hun naasten. Maar er moet niemand overtuigd worden en bijsturing van mentale denkbeelden is niet nodig. Niemand treft schuld behalve de dolle schutter.

Anders is het als de percepties van de burger en de crisisorganisatie fundamenteel verschillen. Dan speelt crisiscommunicatie een cruciale rol. Deze discrepantie kan zich in twee richtingen bewegen.

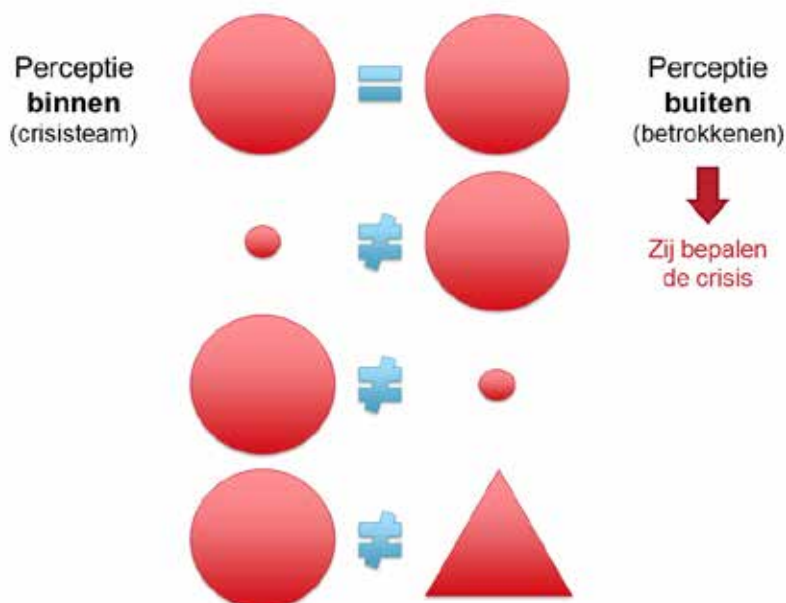
Ofwel vindt een crisisteam de situatie helemaal niet ernstig, maar de buitenwereld juist wel. De kans is groot dat de gevoerde crisiscommunicatie niet aansluit bij de beleving van de bevolking en de media.

Ook hier kunnen we verwijzen naar het schietincident in Alphen aan den Rijn. De spoedafdeling van het plaatselijk ziekenhuis kreeg in eerste instantie zes gewonden binnen, en beschouwde dit niet als een ernstige situatie. Op een gemiddelde zaterdagavond krijgt het ziekenhuis immers drie keer zoveel gewonden te verwerken op de spoedafdeling. Dit was dus business as usual zonder nood- of crisisprocedures op te starten. Toch stond de hele pers, met CNN op kop, aan de voordeur van het ziekenhuis. En die had meer vragen dan een ziekenhuis gewend is om te beantwoorden op een gemiddelde zaterdagavond.

Een tweede mogelijke discrepantie is dat het crisisteam de situatie bijzonder ernstig inschat, terwijl noch de burger, noch de pers zich zorgen maakt over het incident.

Een mooi voorbeeld hiervan is de grondverzakking in de Antwerpse haven op vrijdag 5 juni 2013, ter hoogte van de Total Antwerpen Raffinaderij. Zowel op het terrein als in het coördinatieteam zag men het enorme risico. Als één van de ondergrondse pijpleidingen het zou begeven, was de catastrofe niet te overzien. Toch lag in de 'buitenwereld' niemand wakker van dit potentieel gevaar. In de traditionele nieuwsmedia en op sociale media bleef het bijzonder stil en rustig. Crisiscommunicatie moet in dat geval de bevolking informeren zonder ze ongerust te maken en de nodige instructies meegeven (bijv. het vermijden van de omgeving).

Schema : perceptie versus realiteit



Deze drie types crisissituaties hebben één ding gemeen: het crisisteam is zich bewust van het bestaan van beide perspectieven en start met luisteren, interpreteren en anticiperen!

Net door de sociologische evoluties van de laatste jaren, is het belangrijk dat communicatieverantwoordelijken luisteren naar vragen en verzuchtingen vooraleer een communicatiestrategie uit te rollen. Zo focust crisiscommunicatie zich op verbindingen met percepties en emoties van alle betrokkenen.

Enkele vragen:

- wie brengt die discrepantie in beeld?
- hoe meet je dat?
- welke waarde hecht je aan de percepties en geuite emoties?
- hoe verover je snel en efficiënt een plek in de chaos van conversaties en informatie rondom de crisissituatie?
- wat doe je om als een geloofwaardige bron van officiële, correcte en relevante informatie naar buiten te treden?

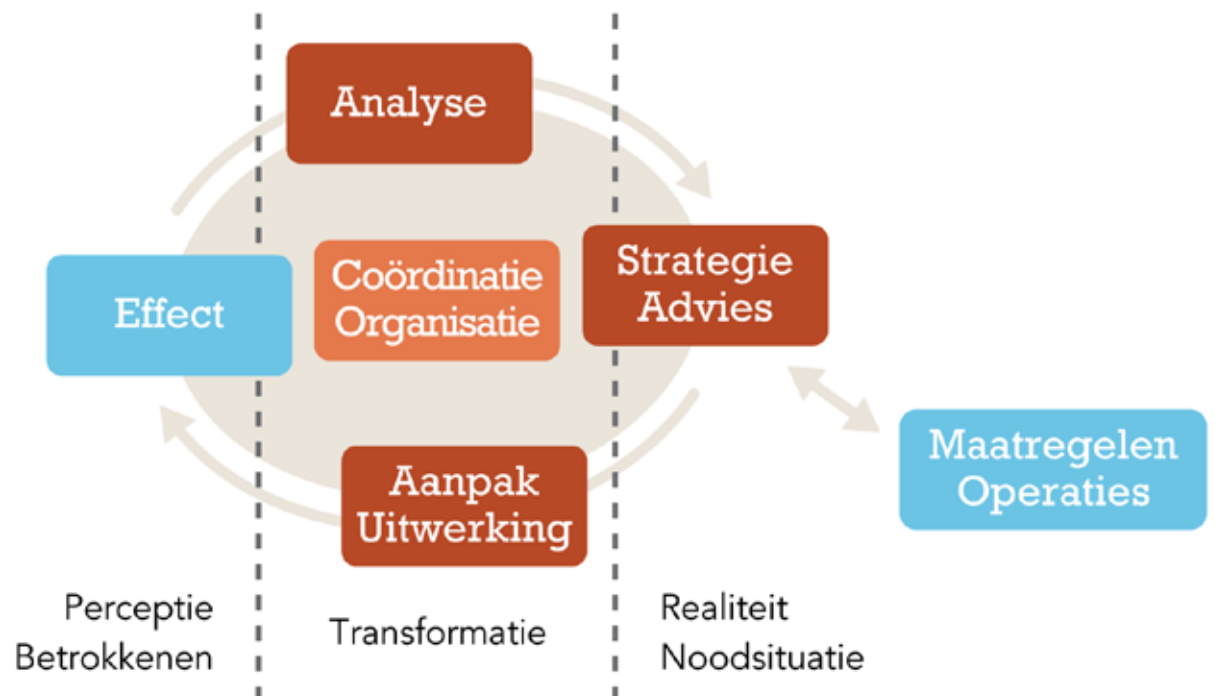
Terechte vragen waarop het werkproces crisiscommunicatie (WPCC) een antwoord geeft.

5 Werkproces crisiscommunicatie

Crisiscommunicatie beweegt zich dus tussen twee dynamische velden:

- de perceptie in de 'buitenwereld'
- én de realiteit van de crisis binnen het crisisteam.

Het WPCC illustreert hoe communicatie beiden verbindt.



5.1 Rollen

5.1.1 Monitoring en Analyse

Het WPCC vertrekt vanuit beeldvorming door een analyse te maken van de percepties en vragen bij de betrokkenen en het algemeen publiek. Deze omgevingsanalyse wil data omzetten naar strategisch relevante, verrijkte informatie, en die verwerken tot bruikbare handvaten voor doordacht advies naar het beleid. De analyse wordt opgedeeld in de volgende drie fasen:

- verzamelen van ruwe data
- selecteren van de strategisch relevante data
- interpretatie van die strategisch relevante data tot verrijkte informatie voor strategisch overleg in het beleidsteam.

Verschillende vormen van verrijkte informatie over de crisis (tekst, audio, video, foto's, gesprekken,...) worden opgedeeld volgens drie basisthema's: informatie, handelingen en attitudes.

De gehanteerde methode noemen we IBS. Dat staat voor:

- **Information:** wat weten mensen al over deze crisis en wat willen ze nog meer weten? Welke vragen kregen nog geen of een slecht antwoord? Welke informatie moet het crisisteam meer of juist minder voorzien?
- **Behaviour:** hoe handelen betrokkenen? Welk gedrag wijkt af van wat verwacht of opgedragen wordt en waarom?
- **Sensemaking:** welke emoties roept deze crisis op? Hoe erg ervaart het publiek de gebeurtenissen? Hoe beleeft het de genomen maatregelen?

Deze drie factoren I-B-S bepalen de geloofwaardigheid van en het vertrouwen in de overheid door de bevolking. Ze geven uiting aan de verwachtingen die in het crisisbeheer worden gesteld : we know – we do – we care.

5.1.2 Strategie en Advies

De perceptie van de betrokkenen vormt de basis voor het strategisch advies inzake crisiscommunicatie aan het beleidsteam. Op basis van een grondige data-analyse (niet louter op basis van buikgevoel!), gekoppeld aan de aanwezige operationele informatie binnen het crisisteam, wordt vervolgens het verschil tussen perceptie en realiteit gebalanceerd.

Bij de vorming van dit strategisch advies hanteren we opnieuw het IBS-model:

- **Information:** welke informatie (operationeel, individuele impact,...) is nodig om direct en indirect betrokkenen gericht te informeren? Hoe reiken we deze informatie aan?
- **Behaviour:** welke handelingsadviezen of instructies hebben betrokkenen nodig zodat ze verder onheil voorkomen en hun persoonlijke situatie terug genormaliseerd wordt? Welke acties ondernemen de hulpdiensten en overheden? Hoe wordt dit aangereikt?
- **Sensemaking:** hoe betuigen we begrip en medeleven, proactief en specifiek t.o.v. bepaalde uitingen? Hoe en door wie wordt dit overgebracht?

5.1.3 *Aanpak en Uitwerking*

Verschillende specifieke functies binnen het crisiscommunicatieteam, zoals woordvoerders, redacteurs, telefonisten, specialisten, webcare,... verzorgen de uitvoering van de communicatie-acties².

Het werkproces crisiscommunicatie vertrekt vanuit deze functies, en structureert ze in een werkproces met vier clusters van opdrachten, uitgevoerd door vijf rollen (zie infra). Mits correcte uitvoering, scoren ze een positief effect op de percepties van de betrokkenen en burgers in de 'buitenwereld'.

Vervolgens worden de strategische aanbevelingen voortdurend aangepast of bijgestuurd. Op die manier wordt het reeds bereikte positieve effect versterkt en/of nieuw waargenomen kwesties worden meegenomen in de communicatie. Vanuit deze benadering is het ook aangeraden om te werken met een crisisblog, zodat frequente updates met procesinformatie, gevalideerde feiten en betekenisgeving mogelijk zijn.

5.1.4 *Coördinatie en Organisatie*

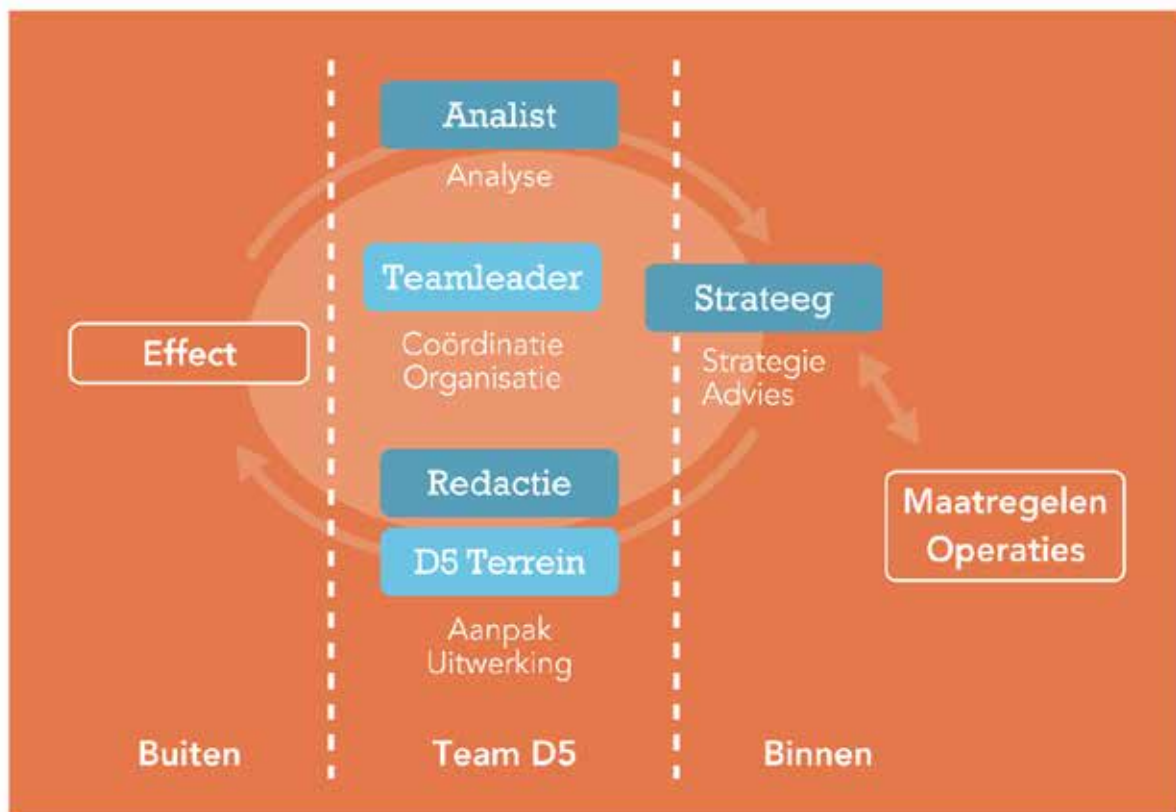
Tot slot bevat dit werkproces crisiscommunicatie een centrale coördinerende rol: een teamleader stelt het team samen en activeert het. Verder zorgt de teamleader voor afstemming met andere betrokken communicatoren (bijv. andere organisaties of diensten), organiseert de verschillende onderdelen van het WPCC (analyse, strategisch advies, en uitwerking) en de taakverdeling, stuurt het crisiscommunicatieteam aan, motiveert en volgt het op.

5.2 *Teamwork*

Crisiscommunicatie belichaamt een continue samenwerking tussen verschillende teamleden. Die kunnen tijdens de eerste uren perfect afzonderlijk van elkaar werken. Een standaard crisiscommunicatieteam bestaat uit vijf welomschreven rollen:

- **Analist:** maakt een analyse van de percepties bij betrokkenen en formuleert advies aan de strateeg.
- **Strateeg:** zet de analyse en het voorgestelde advies van de analist om in een strategisch advies voor het beleidsteam waar hij/zij in zetelt. zit voornamelijk in het beleidsteam, maar bepaalt wel mee het strategisch advies. De strateeg stemt de strategie omtrent de te voeren communicatie in het communicatieteam af met het hoofd van het beleidsteam. Hij/zij brengt telkens het meest recente operationeel beeld van de andere disciplines over naar het communicatieteam.
- **Coördinator:** stuurt het communicatieteam aan, werkt nauw samen met de strateeg, organiseert interne en externe overlegmomenten en zorgt ervoor dat de communicatiestrategie wordt uitgevoerd.
- **Redactie:** een verantwoordelijke voor geschreven output die zich baseert op de gevalideerde communicatiestrategie.
- **D5 Terrein/Persopvang:** een communicatieverantwoordelijke op het terrein, die zich baseert op de vastgelegde communicatiestrategie.

² FOD Binnenlandse Zaken, *Leidraad Crisiscommunicatie (2007)*



Primaire rollen

Teamleader
 Strateeg
 Analist
 Redactie
 D5 Terrein/Persopvang

Het team draaiende houden.
 Het beleid adviseren en informatie binnenhalen.
 De perceptie en het effect van de acties bepalen.
 Teksten schrijven, vertalen en publiceren.
 Ter plekke de pers ontvangen.

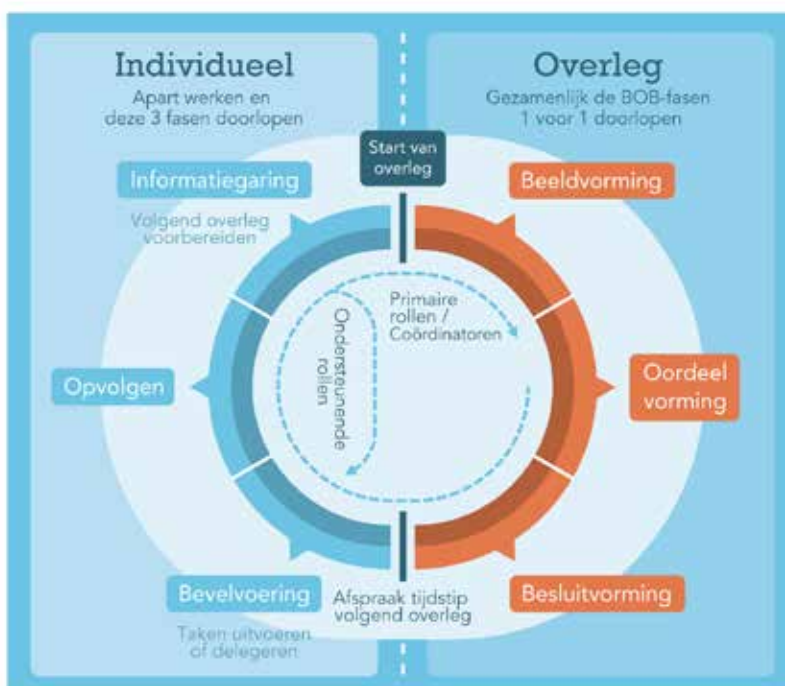
Elke crisis vereist flexibiliteit en een dosis gezond verstand bij het toepassen van procedures en de samenstelling van crisisteams. Zodra we te maken hebben met een grote fysieke ramp of een erg complexe noodsituatie, is een crisiscommunicatieteam van vijf leden niet langer voldoende. In die gevallen is het vaak noodzakelijk om tweetalige (pers)berichten te verspreiden, een extra woordvoerder op het terrein te hebben, een analistenteam of callcenter in te schakelen,...

In dat geval breidt men de rollen Monitoring/Analyse en Aanpak/uitwerking uit met extra personeel, waarbij er telkens een coördinator per functie wordt aangesteld. In dat geval spreken we van primaire en ondersteunende rollen waarbij enkel de primaire rollen de overlegmomenten bijwonen.



5.3 Vergaderproces

De optimale werking van een dergelijk team vraagt een strakke timing en een gezonde balans tussen overleg en -uitvoering. Zowel bij crisiscommunicatie- als bij crisismanagementteams zorgt de snelheid waarmee nieuwe informatie of ontwikkelingen zich aanbieden er soms voor dat een team in de overlegmodus blijft steken en niet tot effectief handelen komt. Daarnaast bestaat het gevaar dat het communicatie- en beleidsteam elk een eigen koers varen of niet meer op de ander afgestemd zijn. Om dit te voorkomen, hanteert het communicatieteam een zogenaamd vergaderproces.



Dit vergaderproces is opgedeeld in twee delen:

- Overleggedeelte, met overlegruimte op basis van het BOB-principe (overlegsysteem dat ook in coördinatiecomités en in de CP-OPS wordt toegepast)
- Individueel gedeelte, met ruimte voor het uitvoeren en opvolgen van de taken, en de voorbereiding van het volgende overleg.

De werking binnen het crisiscommunicatieteam is gestoeld op het zogenaamde BOB-principe.

- Beeldvormingsfase: het inventariseren van de percepties die leven onder de betrokkenen. Alle teamleden die binnen hun rol in contact staan met de 'buitenwereld', verzamelen hun bevindingen. Het resultaat (de percepties) vergelijken we met de realiteit (het huidige operationele beeld en de acties bepaald in het coördinatiecomité).
- Oordeelvormingsfase: de mogelijkheden bepalen om de communicatiemiddelen ter beschikking te stellen en de ontbrekende informatie identificeren om perceptie en realiteit in overeenstemming te brengen
- Besluitvormingsfase: bepalen van communicatie-advies, de grote lijnen hiervan vastleggen die na goedkeuring door het coördinatiecomité uitgewerkt worden in communicatie-acties.

	Strategisch	Inhoudelijk
Beeld	<p>Wat gebeurt er precies op het terrein en wat is het effect hiervan in de buitenwereld?</p>	<p>Information Feiten, cijfers, rationele vragen</p> <p>Behaviour Acties van alle betrokkenen</p> <p>Sensemaking Sentiment van alle betrokkenen</p>
Oordeel	<p>Wat betekent dit voor de communicatiestrategie? Welke maatregelen zijn mogelijk?</p>	<p>Wat zijn nu de grote thema's, bezorgdheden en kernvragen bij alle betrokkenen?</p>
Besluit	<p>Wat is ons communicatieadvies? Welke communicatie-acties voeren we uit?</p>	<p>Information Informereren</p> <p>Behaviour Instrueren</p> <p>Sensemaking Inleven</p>

Het is essentieel dat alle teams, die betrokken zijn bij het beheer van de noodsituatie (coördinatiecomité, communicatieteam, teams op het terrein) dit vergaderproces hanteren. Bovendien volgen ze een strak werkschema dat erop toeziet hoe duidelijke afspraken effectief vertaald worden naar acties. Die acties beïnvloeden op een positieve manier de percepties en vragen van de betrokkenen en burgers. Communicatie zit in woorden én daden.

6 Link met coördinatiecomité

Crisiscommunicatie en -management vormen twee aparte processen, die fysiek gescheiden zijn van elkaar. Maar ze houden wel gelijke tred en stemmen voortdurend met elkaar af. Dit is het best vergelijkbaar met de andere disciplines en hun welomlijnde taken tijdens een interventie, die voortdurend met elkaar afstemmen op zowel operationeel tactisch (op het terrein) als op coördinerend strategisch niveau (in het coördinatiecomité).

Bij crisiscommunicatie is het belangrijk dat verrijkte informatie via een communicatiestrategie het coördinatie-comité bereikt. Daarop wordt een communicatiestrategie goedgekeurd en voor uitvoering terug naar het communicatieteam gestuurd.

Het is tevens belangrijk dat het crisismanagementteam zijn activiteiten nooit vroeger kan stoppen dan het crisiscommunicatieteam. Crisiscommunicatie blijft immers belangrijk, ook wanneer het coördinatiecomité niet meer verzameld is. Zonder een actief crisismanagementteam, dat eventueel in een kleinere bezetting verder werkt, kan de strategie niet langer de benodigde operationele informatie bekomen langs een gestructureerde weg.

7 Team D5

Om de overheden op gemeentelijk en provinciaal niveau bij te staan in hun crisiscommunicatie, kan sinds eind 2013 beroep gedaan worden op Team D5. Op basis van een vrijwillig engagement, stellen de leden van het Team D5 zich beschikbaar om ondersteuning te bieden aan overheden die geconfronteerd worden met een noodsituatie. Dankzij deze solidariteit en dit engagement, kan de informatie aan de bevolking de juiste aandacht krijgen. Net zoals de andere disciplines beroep kunnen doen op andere korpsen als de eigen materiële en menselijke middelen onvoldoende blijken, zo kan D5 nu ook beroep doen op versterking voor de crisiscommunicatie. Het Team D5 werkt volgens het WPCC en de 34 leden zijn allen opgeleid in de diverse rollen. Zo kan het Team D5 de lokale overheden bijstaan in de analyse van de situatie, het formuleren van communicatie-adviezen, het meewerken aan de tekstredactie en de persopvang op het terrein.

Bij de start van Team D5 waren er al direct twee situaties waarvoor ondersteuning voor crisiscommunicatie is gevraagd : de kettingbotsing op de A19 in Zonnebeke, en de Sinterklaasstorm die weinig goeds voorspelde aan de kust en de haven van Antwerpen. Nadien is ook de inzet gevraagd voor de vondst van een obus in Antwerpen, en begin 2015 bij een aanvaring op de Schelde tussen 2 schepen, met sterke geurhinder als gevolg van een lek.

8 Conclusie

Het is wettelijk verplicht dat de communicatiediscipline zich ontwikkelt en bekwaamt (KB 2006 betreffende de nood- en interventieplanning). Het is eveneens een maatschappelijke verantwoordelijkheid om betrokkenen en burgers bij een noodsituatie zo snel, adequaat en professioneel mogelijk te voorzien van informatie en advies.

Het werkproces crisiscommunicatie biedt het beleid en hun communicatiemedewerkers het kader en de werkwijze aan om die taak goed en professioneel te vervullen. De laatste jaren zijn er enorme inspanningen om op basis van dit werkproces crisiscommunicatie de werking van Discipline 5 gevoelig te verbeteren. Toch kunnen we samen nog een grote sprong voorwaarts maken.

Willen we Discipline 5 verder uitbouwen tot een volwaardige pijler binnen de crisisbestrijding in België, dan moeten alle crisiscommunicatieprofessionals, ondersteund door de verschillende beleidsniveaus, de krachten bundelen. De funderingen zijn gelegd. Het is nu een kwestie van verder te bouwen aan de communicatiediscipline en de D5-medewerkers de ruimte te geven zich erop toe te leggen en zich het WPCC eigen te maken.

Auteurs:

Dr. Hugo Marynissen, DBA

Hugo.Marynissen@ams.ac.be, @hmarynissen

Academisch directeur verbonden aan Antwerp Management School, academisch coördinator van de module crisis-communicatie in het postgraduaat Rampenmanagement van Campus Vesta en stichter van CIP Institute

Stijn Pieters

stijn@pm.be, @StijnPieters

Consultant bij PM Risk • Crisis • Change en stichter van CIP Institute

Peter Mertens

peter.mertens@ibz.fgov.be, @PeterM_D5

Woordvoerder Crisiscentrum van de Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken en initiatiefnemer van Team D5

Benoît Ramacker

benoit.ramacker@ibz.fgov.be, @BenoitR_D5

Woordvoerder Crisiscentrum van de Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken en initiatiefnemer van Team D5

Bert Bruggemans

bert.bruggemans@stad.antwerpen.be, @BertBruggemans

Majoor en Directeur Operaties bij de Hulpverleningszone Antwerpen