

Crisiscommunicatie: samen verantwoordelijk voor de boodschap

Door: Roy Johannink en Eveline Heijna

In het vorige boek “Sociaal Kapitaal” hebben we geschreven over de organisatie van de crisiscommunicatie, waar volgens ons een basis ligt voor een succesvolle uitvoering van crisiscommunicatie. Tijdens en na een crisis komt vaak de vraag aan de orde wie wanneer de lead neemt. We hebben aangegeven dat deze vraag geen kant-en-klaar antwoord kent, maar dat dit afhangt van de (crisis)situatie en hoe je je organisatie hebt ingericht (oftewel welke afspraken je hebt gemaakt). In dit hoofdstuk willen we inzoomen op een punt wat volgens ons nog te weinig aandacht krijgt: welke organisaties ondersteunen qua crisiscommunicatie? Immers, diegene die de lead neemt, heeft ook informatie nodig om een boodschap te kunnen formuleren. Deze rol staat vaak niet beschreven in de draaiboeken en overige planvorming. Wij willen graag organisaties, waaronder de gemeente als procesverantwoordelijke voor de crisiscommunicatie, bewust maken van het feit dat - ongeacht of ze zijn opgeschaald - van hen een actieve rol wordt verwacht.

Om te beginnen een voorbeeld

Om de bovenstaande probleemstelling te illustreren beginnen we met een voorbeeld. De GHOR (Geneeskundige Hulpverlening Organisatie in de Regio) is onder meer verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie rondom het handelingsperspectief vanuit het oogpunt van geneeskundige aspecten aan de bezoekers van evenementen. En zij zijn ook de instantie die een gerucht van een dodelijk slachtoffer, zoals het tweede slachtoffer bij het Dakdrama van de Grolsch Veste in Enschede, kunnen ontkrachten door het delen van de informatie. De GHOR is voor deze processen verantwoordelijk en is dus verantwoordelijk voor het leveren van gevalideerde informatie om bijvoorbeeld geruchten te ontkrachten of te bevestigen. Het valideren of aanleveren van informatie kost tijd; tijd waarin een inhoudelijke reactie nog niet kan worden gecommuniceerd met de buitenwereld. Immers: informatie moet 100% betrouwbaar en valide zijn voordat deze naar buiten wordt gebracht. Deze periode kan worden overbrugd met het geven van procesinformatie.

Deze ondersteunende rol voor informatievoorziening, handelingsperspectief en/of duiding is nog nergens beschreven, maar is wel van cruciaal belang voor een goede crisiscommunicatie. Het is goed om hierbij stil te staan en afspraken te maken met de

organisaties die verantwoordelijk zijn voor het leveren van informatie voor de crisiscommunicatie. Het gaat hier niet alleen om hulpverleningsdiensten, maar ook om gemeenten en ketenpartners, zoals waterschappen, energieleveranciers en woningcorporaties. Waar zou je dan afspraken over moeten maken? Wat kan zo'n organisatie verwachten, ook al is er geen sprake van opschaling binnen de betreffende organisatie? Hoe snel kunnen ze informatie leveren? Hebben ze daar capaciteit voor? Monitoren ze ook media als het gaat over de eigen processen binnen de crisisbeheersing? Niet alleen de verantwoordelijke partij voor communicatie, maar ook de andere organisaties zijn samen verantwoordelijk voor de inhoud van de crisiscommunicatie. Spreken met één mond, doe je niet alleen, maar samen!

De rol van sociale media als aanjager

Sociale media en online media hebben de ontwikkelingen rond crisiscommunicatie en het inzicht in de informatiebehoefte versneld. In dit deel illustreren we aan de hand van de inzet van sociale media hoe en waar je afspraken met elkaar over kunt maken om de inhoud van de crisiscommunicatie te verbeteren. Volgens ons zijn op alle stappen van de vierdeling die wij binnen ons adviesbureau hanteren - luisteren, produceren, reageren en interacteren¹ - afspraken te maken met de partners. De stappen worden hierna doorlopen, waarbij per stap tevens aanbevelingen worden gedaan aan de gemeente.

¹ Infopunt Veiligheid & VDMMP (2011). *Kennispublicatie Veilig omgaan met sociale media.*

Intermezzo: gezamenlijk gedragen visie

Het afgelopen jaar zijn tal van initiatieven op het terrein van sociale media in relatie tot crisiscommunicatie ontwikkeld. Bovendien is en wordt de gemeente, als verantwoordelijke voor het proces van crisiscommunicatie, op dit steeds vlak professioneler. Het is onze ervaring dat het nóg beter kan, samenwerking binnen het proces crisiscommunicatie is de sleutel. Aan het einde van het hoofdstuk komen we met een aantal concrete aanbevelingen die als handvat kunnen dienen of als toets.

In dit kader willen we kort aandacht schenken aan het gebruik van sociale media in “gemeenteland”. Het integreren van sociale media in de omgevingsanalyse tijdens een incident of een crisis staat of valt met het gebruik van sociale media in ‘vredestijd’. Voor het uitvoeren van sociale media activiteiten is capaciteit nodig, want het kan er niet even “bij” worden gedaan. Zeker niet tijdens een crisis, dan wil je op routine kunnen terugvallen. We zien nog te vaak dat het gebruiken van sociale media het onderspit delft als het gaat over capaciteits- en prioriteitskwesties. Argumenten als ‘het komt er bij, of ‘we hebben geen tijd voor het monitoren van sociale media’ moeten eigenlijk uit den boze zijn. De tijd van leren en proberen komt langzaam ten einde. De ontwikkeling is niet meer weg te denken en als organisatie/gemeente zul je sociale media in je communicatiemiddelenmix moeten opnemen. Als dit nog niet is gebeurd, dan is het zeer wenselijk om eerst een visie en strategie te bepalen hoe om te gaan met sociale media. En de visie en strategie die neerkomt op het negeren van deze middelen is geen oplossing. Je doelgroepen - of nog beter de inwoners van je gemeente- verwachten dat je sociale media gebruikt.

Een gezamenlijk gedragen visie legt de basis voor een succesvolle toepassing én borging van sociale media binnen de gemeente. In de visie schrijf je op hoe het gebruik van sociale media te integreren is in het beleid en de werkprocessen. Vervolgens is een verdere strategische invulling nodig voor het uitwerken van het gebruik van sociale media binnen de gemeente. Kortom: het is goed om in de visie de kaders te bepalen aan de hand van de organisatiedoelstellingen van de gemeente. Het is daarbij van belang om strategisch invulling te geven aan een aanvalsplan op het gebied van sociale media. Dit plan dient in te gaan op de vraag hoe sociale media kunnen bijdragen aan het realiseren van die organisatiedoelstellingen.

Luisteren: dé basis 24 keer 7

De gemeente moet weten wat er leeft in de gemeenschap. Luisteren naar wat er gebeurt op sociale media is daar een onderdeel van. Sociale media geven mogelijkheden om te luisteren naar datgene wat er leeft. Het luisteren binnen de gemeente moet georganiseerd zijn. Het is immers de basis voor alle sociale media activiteiten. Als gemeente moet je willen weten wat de impact is op de omgeving bij een incident of crisis. Zo is bijvoorbeeld Twitter een uitstekend medium voor de verspreiding van geruchten, maar kan er tegelijkertijd ook goede 'rumour control' (aangeven wat wel en wat niet juist is) plaatsvinden.² Dit betekent dat een gemeente scherp moet zijn op een verhoging van de aandacht op en in de (sociale) media rondom een incident, zodat ze eventueel meer (communicatieve) maatregelen kan nemen.

Monitoren van, ofwel het luisteren naar, sociale media kun je op veel verschillende manieren inrichten. Dit kan vorm worden gegeven door gebruik te maken van gratis tools, maar ook door de inzet van betaalde tools of een combinatie hiervan. Hoe je de monitoring inricht, is deels afhankelijk van je visie en strategie. Monitoring van de sociale media blijkt in de praktijk echter niet altijd even eenvoudig. Soms is de berichtenstroom met betrekking tot een bepaald onderwerp zo groot, dat het met (gratis) monitortools als Tweetdeck en Hootsuite praktisch onmogelijk is om alle berichtgeving te volgen. In een dergelijke situatie zou monitoring van de sociale media kunnen plaatsvinden op basis van steekproeven of met behulp van speciaal ontwikkelde (betaalde) tools, zoals Coosto³ of Twitcident⁴. Deze tools zijn wel berekend op de grote stroom berichten en zijn zodanig ingericht dat het analyseren van grote hoeveelheden berichten eenvoudig is. Goede monitoringstools en heldere afspraken over wie wat monitort zijn echter niet alles wat geregeld moet zijn. Cruciaal zijn de mensen. Zij moeten weten hoe zij de monitoring goed kunnen opzetten en hoe je signalen en de (bijbehorende) informatiebehoefte analyseert en interpreteert. Een gedegen opleiding als omgevingsanalist en een scherpe taakomschrijving zijn nodig om de juiste aandacht te hebben voor signalen op sociale media. Hierdoor kunnen zij inschatten wat er

² Duin, M. van; Tops, P. e.a. (2012) Lessen in crisisbeheersing. Dilemma's uit het schietdrama in Alphen aan den Rijn. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

³ Coosto is leverancier van webcare en monitor tools voor sociale media waaronder Facebook, Twitter, Hyves, Blogs, en Forums.

⁴ Twitcident is een tool die Twitterberichten lokaliseert en vervolgens de meest betrouwbare en relevante berichten slim filtert en weergeeft. Dit levert snel een beeld op van de omgeving van het incident en de beleving en informatiebehoefte van burgers.

kan gebeuren op sociale media, en welke signalen een trigger zijn om tot actie over te gaan. Zij weten ook welke interne en externe partners zijn te betrekken. Die de inhoud kunnen leveren om te voorzien in de informatiebehoefte.

Let wel: de monitoring van sociale media moet niet alleen rondom geplande gebeurtenissen en incidenten plaatsvinden, maar dient ook dagelijks te gebeuren. Routine is belangrijk. Zorg dat je de monitoring van sociale media vooraf hebt ingericht en afspraken hebt over hoe de monitoring is ingericht. Dit is van belang in de dagelijkse situaties, maar zeker in tijden van crisis. Zorg dat dit is opgenomen in een visie en strategie. Zorg dat sociale media monitoring routine wordt. Hiervan heb je veel profijt als het mis gaat, maar ook om het luisteren te kunnen analyseren en te zien wat er gebeurt op sociale media.

Produceren: van procesinformatie tot gevalideerde informatie

De tweede activiteit in het gebruik van sociale media is het plaatsen van informatie (produceren). Een belangrijk vraagstuk tijdens een crisis is het dilemma tussen snelheid en betrouwbaarheid? Snelheid kan soms de zorgvuldigheid aantasten. Het is daarom belangrijk om vooraf heldere afspraken te maken over de wijze waarop Twitter (en andere sociale media) worden ingezet voor de crisiscommunicatie.⁵ Het is de verantwoordelijkheid van de overheid om te zorgen voor betrouwbare en geverifieerde informatie. Het dilemma is dus in elk geval te beslechten door altijd te kiezen voor betrouwbaarheid, ook al betekent dit dat het enige tijd kan duren voordat uitsluitsel kan worden gegeven. Afhankelijk van de situatie kan geverifieerde informatie immers soms lang op zich laten wachten. Procesinformatie is daarom van groot belang. De snelheid van informeren kan er niet mee worden beïnvloed, maar door informatie en inzicht te geven in het proces en de reden waarom er nog geen nadere informatie is, neem je wel onduidelijkheid weg. Voor de inhoud van de processen is de communicatie afhankelijk van de input door andere organisaties. Dus ook hier zijn de afspraken weer van belang. Zorg dat je afspraken hebt gemaakt en weet waar je die informatie kunt vinden.

Reageren: validatie als norm

Sociale media zijn media waardoor interactieve communiceren mogelijk is. Dit betekent niet alleen berichten plaatsen (produceren), maar ook reageren op berichten. Naast het geven van feitelijke- en procesinformatie is het noodzakelijk om geruchten te ontzenuwen en

⁵ Zie ook: Bos, J.G.H. en Verberne, E.M.M. (2012). GRIP 3 Ouwkerkse Kreek. Lessen uit de aanpak

mogelijke reacties op deze geruchten te voorkomen. Actie en reactie: wat willen mensen of media weten? Welke vragen hebben ze? Welke klachten uitten ze op sociale media? Luisteren naar berichtgeving op sociale media vormt daarbij de basis: welke “feiten” en geruchten zijn bekend, en waar is het nodig deze te controleren en de werkelijke feiten te communiceren of te voorzien van procesinformatie? Er is daarom veel nadruk nodig voor een van de moeilijkste vraagstukken binnen de sociale media: Wat is waar en wat niet? En hoe kom je daar dan achter? Met daaraan gekoppeld: hoe herstel je dan onwaarheden en geruchten? Het is zeer belangrijk om meer in te zetten op de validering van berichten. Maar hoe beoordeel je de betrouwbaarheid van een bericht? Wat zegt de bio (biografie) van de Twittergebruiker of het tijdstip van plaatsen van een bericht over de betrouwbaarheid ervan? In welke context is het bericht geplaatst; is het wellicht grappig bedoeld? Al met al kost het valideren van informatie tijd. De mogelijkheden om feiten te kunnen bevestigen of geruchten te kunnen ontkrachten zijn nog beperkt.⁶ Er komt meer druk op het proces communicatie als de geruchten sneller en breder gaan circuleren op de sociale media. Voor het valideren van informatie heb je als communicatie informatie en duiding nodig. Die inhoud komt soms bij andere partijen vandaan dan bij de communicatieafdeling. Zorg dat je weet waar je die informatie kunt halen en/of vinden. Weet wie betrouwbare bronnen zijn, zodat je je inzicht hebt in de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de organisaties die betrokken zijn bij de crisisorganisatie.

Interacteren: de buitenwereld weet meer dan wij

Bij sociale media gaat het uiteindelijk vooral om het in gesprek gaan met elkaar: de conversatie. Dit heet interacteren. Informatie vanuit de omgeving helpt bij het identificeren van de informatiebehoefte en vragen die spelen. Maar het kan ook input zijn voor vragen vanuit de crisisorganisatie die leven. Maar het credo luidt: altijd de informatie checken/verifiëren alvorens deze te gebruiken. Informatie brengen (produceren, reageren en interacteren) en informatie halen (luisteren en interacteren) zijn als activiteiten niet los van elkaar te zien.

Tot slot: met elkaar!

De basis van de sociale media activiteiten, luisteren, kan niet door de communicatie van één organisatie alleen worden gedaan. Daarnaast is zowel intern als extern duidelijkheid nodig bij alle betrokkenen bij het incident: wie doet wat en wie informeert wie? Eenstemmigheid van de

⁶ Crisisplan (2011). Praktijkervaringen en lessen crisiscommunicatie tijdens en na de brand bij Chemie-Pack. In opdracht van de Veiligheidsregio Midden- en West Brabant.

betrokken partijen naar buiten en voldoende voorbereiding op deze externe communicatie leveren veel winst op.⁷ Het is aan te bevelen om met de communicatieafdelingen van alle partners gezamenlijk te monitoren; en dit niet alleen afhankelijk te laten zijn van één partij. Naast monitoring mag er net zo min onduidelijkheid zijn over de vraag wie de woordvoering doet over het incident. Bijvoorbeeld als zowel de politie als de gemeente communiceert via Twitter, is het al ingewikkeld genoeg voor de buitenwereld. Stel dat daarbij de gemeente ook nog verwijst naar het Openbaar Ministerie, dan wordt het nog ingewikkelder. Zeker als het Openbaar Ministerie niet op sociale media communiceert met betrekking tot het incident. Laat dan ook nog verwijzen naar de woordvoerder van de brandweer en het complexe plaatje qua woordvoering is compleet. Kortom: om met een eenduidige boodschap naar buiten te komen is afstemming cruciaal, zowel intern als met de betrokken (externe) partners.

Alle betrokkenen moeten met één mond spreken waarbij duidelijk is wie welke boodschap via welk communicatiekanaal communiceert. De andere partijen hebben richting de voor de communicatie verantwoordelijke partij(en) een belangrijke ondersteunende rol om een bijdrage te leveren aan deze boodschap. Ook deze afstemming kost de nodige tijd, maar dat betekent niet dat je niets kunt zeggen! Tot het moment dat de informatie 100% gevalideerd is, kan je communiceren wat je al wel weet en dus ook wat je nog niet weet en waarom hier nog niets over te zeggen is. De partij die de woordvoering doet, kan maar een ding doen totdat alle partijen de juiste informatie hebben aangeleverd om een inhoudelijke boodschap te valideren, procesinformatie communiceren! En met de snelheid van de berichtgeving op sociale media, zal het ook vaker nodig zijn om procesinformatie te communiceren!

⁷ Duin, M. van; Tops, P. e.a. (2012) Lessen in crisisbeheersing. Dilemma's uit het schietdrama in Alphen aan den Rijn. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.



Roy Johannink is Senior adviseur Beleid en Onderzoek bij VDMMP

Iedereen kan bijdragen aan een veilige samenleving, van burgemeester tot burger, maar niet iedereen weet hoe. Als gedreven senior adviseur Beleid en Onderzoek met expertise op maatschappelijke veiligheidsvraagstukken en crisisbeheersing lever ik daar graag mijn bijdrage aan; door brede inhoudelijke kennis van (integrale) veiligheid en crisisbeheersing te koppelen aan een

praktische en resultaatgerichte aanpak. Mijn eigen ervaring is ruim en breed: van adviseren van politie, justitie, gemeenten en gemeentelijke diensten, uitvoeren van onderzoeken, tot aan coördineren van projecten, organiseren van audits en ontwikkelen van handreikingen. Tevens geef ik workshops en presentaties over sociale media, crisisbeheersing, crisiscommunicatie en burgerparticipatie (z.o.). Mijn communicatie wordt omschreven als helder en direct. Een collegiale en flexibele opstelling en het verzetten van veel werk in weinig tijd kenmerken mij.

Twitter: @Hemmelhoes



Eveline Heijna is Senior communicatieadviseur bij VDMMP

Als communicatieadviseur draag ik graag bij aan de maatschappij en aan die dingen die er toe doen en mensen raken.

Veiligheid is een onderwerp waar iedereen elke dag mee in aanraking komt en het is een onderwerp waar iedereen ook een mening over heeft. Dat maakt het ook tot een uitdaging voor communicatie. De afgelopen jaren heb ik mij gespecialiseerd in het communiceren

op het gebied van Openbare orde & Veiligheid en Risico- & Crisiscommunicatie. Vooral het adviseren in een politiek-bestuurlijke omgeving met publieke en semipublieke partijen heb ik in de vingers, net als het maken van snelle analyses en flexibel schakelen bij nieuwe informatie. Ik heb ruime ervaring met de uitvoering van communicatie binnen projecten. Persvoorlichting en woordvoering

zijn mij niet vreemd, zowel tijdens crises als wanneer het gaat om toelichting van beleid.

Twitter: @Eefje070

Adviesbureau VDMMP

VDMMP adviseert, versterkt en traint organisaties die werkzaam zijn in het domein van openbare orde en veiligheid. Specialismen zijn communicatie, beleid & onderzoek en sociale media. Wij adviseren over de mogelijkheden van het gebruik van sociale media en het vormgeven van richtlijnen en beleid voor organisaties. Dit doen we onder andere op het gebied van evenementenveiligheid, burgerparticipatie, risico- en crisiscommunicatie: hoe kun je sociale media hiervoor inzetten? Daarnaast geven wij presentaties, workshops, trainingen en webinars over sociale media in relatie tot het veiligheidsdomein en verzorgen we voor organisaties quickscans sociale media om de stand van zaken rond het gebruik van sociale media door de medewerkers in kaart te brengen.

Wilt u meer weten over hoe VDMMP u van dienst kan zijn, neem dan gerust contact op via info@vdmmp.nl, of stuur een Twitterbericht aan @vdmmp. Meer informatie is te vinden op de website: www.vdmmp.nl

Dit hoofdstuk is mede tot stand gekomen op basis van blogs op www.vdmmp.nl en het *onderzoek 'Sociale media: factor van invloed op onrustsituaties?'* Politiekunde 52 van het Programma Politie en Wetenschap.