


Klaar voor de crisis, handleiding bij crisiscommunicatie

Gids voor de federale communicatoren

COMM Collection - Nr 7
Uitgave 2016





“COMM Collection” is een reeks praktische gidsen voor en door communicatie-professionals van de federale overheid uitgewerkt. De COMMnetKern, samengesteld uit de communicatieverantwoordelijken van de federale overheidsdiensten, heeft de inhoud gevalideerd en is verantwoordelijk voor de toepassing ervan.

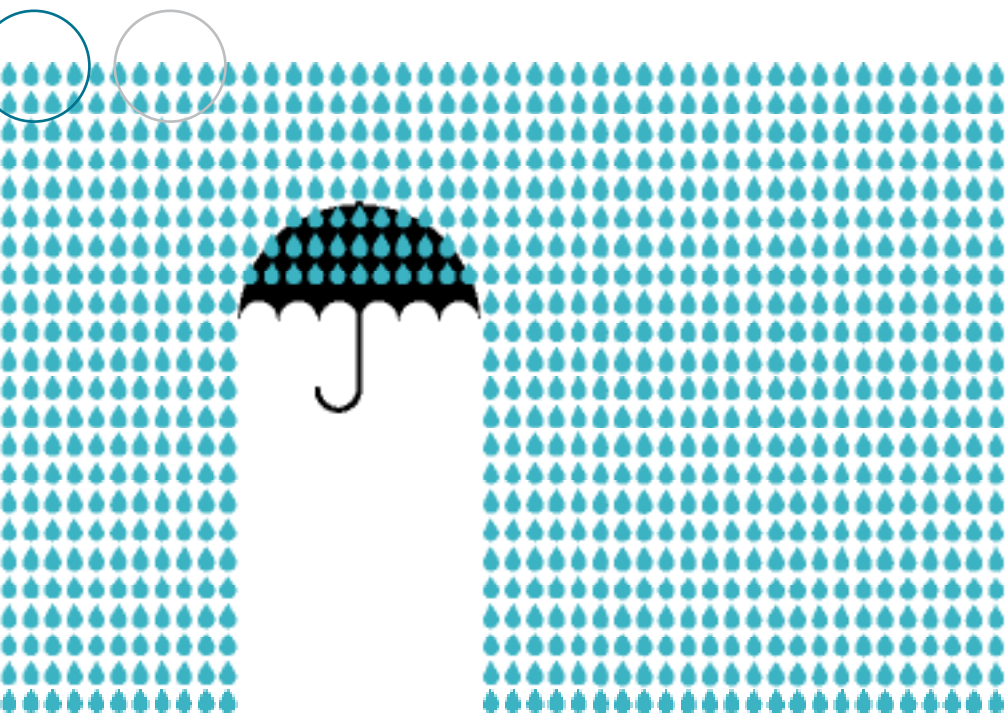
Eerder verschenen :

- Nr. 29 Communicatie bij verandering
- Nr. 28 Federale digitale strategie. Maturiteit van de online aanwezigheid
- Nr. 27 Het onthaal van een stagiair binnen federale communicatiediensten
- Nr. 26 Aanbevelingen voor een kwaliteitsvolle telefonische bereikbaarheid
- Nr. 25 De genderdimensie in de federale communicatie integreren
- Nr. 24 Employer branding en rekruteringscommunicatie
- Nr. 23 Omgaan met de pers
- Nr. 22 Hoe je intranet op Fedweb afstemmen
- Nr. 21 Aanbevelingen bij het gebruik van sociale media
- Nr. 20 Auteursrecht en intellectuele eigendom: vragen en antwoorden
- Nr. 19 Een strategisch communicatieplan voor een overheidsorganisatie uitwerken
- Nr. 18 Het COMMnetKern Charter
- Nr. 17 Naar een Balanced Scorecard voor Overheidscommunicatie
- Nr. 16 Hoe en waarom een evenement organiseren
- Nr. 15 Communicatieacties evalueren
- Nr. 14 Duurzaam communiceren
- Nr. 13 Succesvol spreken voor een publiek
- Nr. 12 Het communicatieplan van een project opstellen
- Nr. 11 Hoe en waarom een huisstijl ontwikkelen
- Nr. 10 Deontologische code van de federale communicatoren
- Nr. 9 Een elektronische nieuwsbrief maken en verspreiden
- Nr. 8 Visie en opdrachten externe communicatie
- Nr. 7 Klaar voor de crisis, handleiding bij crisiscommunicatie
- Nr. 5 Hoe en waarom een jaarverslag opmaken
- Nr. 4 Huisstijl van de Belgische federale overheid
- Nr. 3 Interne communicatie: van actie naar interactie
- Nr. 1 Efficiënt gebruik van e-mail

Goed om te weten :

De elektronische versie van deze brochure is beschikbaar in pdf-formaat op www.fedweb.belgium.be > Publicaties.





Klaar voor de crisis, handleiding bij crisiscommunicatie

Gids voor de federale communicatoren

COMM Collection - Nr 7
Uitgave 2016

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1. Overheidscommunicatie onder druk	7
1.1. Wanneer spreken we van een crisis?.....	7
1.2. Uitdagingen voor (federale) overheidsorganisaties bij een crisis	8
1.2.1. Vertrouwen in de overheid	8
1.2.2. Openbaarheid van bestuur versus vertrouwelijke dossiers	8
1.2.3. Authentieke bron of politieke validering	8
1.3. Procedure voor crisiscommunicatie voor alle federale overheidsdiensten.....	9
2. Periode voorafgaand aan een crisis: maak een plan	12
2.1. Maak een inventaris van mogelijke crisissen	12
2.2. Maak een stakeholderanalyse en onderhoud contacten met de pers	15
2.2.1. De stakeholders	15
2.2.2. De pers	16
2.3. Voorzie permanente monitoring en analyse.....	19
2.3.1. Waarom monitoren?	19
2.3.2. Wie monitoren?	20
2.3.3. Wanneer monitoren?.....	20
2.3.4. Hoe monitoren en analyseren?.....	20
2.4. Leg rollen en procedures vast	24
2.4.1. Stel een crisisteam en crisiscommunicatieteam samen	24
2.4.2. Maak afspraken over woordvoerderschap en perscontacten	25
2.5. Maak een overzicht van de communicatiekanalen	28

2.6. Praktische voorbereiding	34
2.7. Maak het crisiscommunicatieplan bekend, oefen en hou het actueel	34
3. Tijdens de crisis: de informatiebehoefte beantwoorden	35
3.1. Beschrijf de situatie: risico, bedreiging of crisis? Intern of extern?	36
3.2. Formuleer de juiste boodschap op het juiste moment	38
3.2.1. Eerste fase: de eerste reflex communicatie	38
3.2.2. Tweede fase: vervolledig de boodschap	39
3.3. Hou het overzicht, monitor en analyseer	41
3.4. Bepaal de strategie	41
3.5. Communiceer met gezond verstand.....	42
4. Na de crisis: volg op, rond af en evalueer	43
4.1. Volg op en rond de communicatie af.....	43
4.2. Evalueer	43
4.3. Debriefing	43
5. Conclusie	44



Inleiding


De terreuraanslagen die Europa in hun greep houden, de klimaatverandering en de snelheid waarmee informatie ons bereikt via sociale media zijn een hele uitdaging voor de overheid. In crisissituaties neemt communicatie naar de burgers een belangrijke plaats in, maar communicatie naar de eigen medewerkers, de meer dan 70.000 federale ambtenaren, is minstens even belangrijk.

Op enkele uitzonderingen na zijn crisissen niet te voorspellen. Toch is het mogelijk om onzekere factoren te beperken door een crisiscommunicatieplan voor je organisatie op te maken. Zoals oorlog in vredetijd wordt voorbereid, zo wordt crisiscommunicatie tijdens een periode van rust voorbereid.

Met deze COMM Collection willen we elke federale organisatie helpen om zo goed mogelijk voorbereid te zijn om kwaliteitsvolle communicatie te voeren in crisissituaties. Het is een hulpmiddel voor wie een crisiscommunicatieplan wil afstemmen op het crisisplan van de organisatie. Omdat communicatie en crisiscommunicatie een strategische plaats in de organisatie verdienen, beogen we naast communicatiemedewerkers ook federale woordvoerders, leden van de crisiscellen, leidinggevendenden, managementteams en ministers als doelgroep voor deze publicatie.

Crisiscommunicatie mag nooit de plaats innemen van het crisismanagement zelf. De communicatiedienst kan de beleidsmakers begeleiden en adviseren over de beste manier om met een crisis om te gaan, maar ze mag het beslissingsproces als zodanig niet op zich nemen.

In het eerste deel van deze publicatie kaarten we meteen enkele specifieke elementen aan voor een overheidsdienst bij het uitwerken van een crisiscommunicatieplan: bv. vertrouwelijke dossiers, politieke inmenging ... In het tweede deel focussen we op de bouwstenen die we nodig hebben om een crisiscommunicatieplan voor te bereiden en dit voordat een crisis zich voordoet. In het derde deel zoomen we in op het praktisch inzetten van dat crisiscommunicatieplan tijdens een crisis. Tot slot ronden we af met een vierde deel dat meegeeft hoe we de crisiscommunicatie afsluiten na de crisis.



Aan deze brochure werkten mee:

Isabelle Bastaits	Koninklijke Musea voor Schone Kunsten van België
Katrien Eggers	FOD Beleid en Ondersteuning
Jan Eyckmans	FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu
Sven Heyndrickx	FOD Mobiliteit en Vervoer
Jacques Lust	Belspo
Frauke Mannaert	FOD Financiën
Daisy Tysmans	Wetenschappelijk Instituut Volksgezondheid
Benoît Ramacker	FOD Binnenlandse Zaken, Crisiscentrum
Erik Snoeijers	Ministerie van Defensie, Royal Military Academy
Joke Verbeek	FAMIFED
Cathy Verbyst	FOD Beleid en Ondersteuning

Met dank aan de vele collega's voor de suggesties en de voorbeelden en voor het nauwkeurig nalezen van deze brochure.

1. Overheidscommunicatie onder druk

1.1. Wanneer spreken we van een crisis?

Voor een organisatie is een crisis niet enkel een noodsituatie waarbij de medewerkers of de bevolking gevaar lopen, maar ook een abnormale gebeurtenis die een snelle beslissing vereist en die de werking, het imago en/of de geloofwaardigheid van de organisatie in gevaar kan brengen. De crisis wordt steeds bekeken vanuit het standpunt van de organisatie, rekening houdend met haar opdrachten en actieterreinen, de doelgroepen tot wie ze zich richt ... Het is dan ook mogelijk dat de ene organisatie een bepaalde gebeurtenis als een crisis beschouwt, maar dat een andere organisatie daar een andere kijk op heeft.

Bij een crisis zijn twee elementen belangrijk:

- er is een snelle beslissing nodig
- er is gevaar voor schade (fysiek, materieel, financieel of imago).

De gevolgen van een crisis laten zich op één of verschillende vlakken voelen:

- gevaar voor de veiligheid van de bevolking en/of de medewerkers
- materiële schade
- de interne werking van de overheidsdienst komt in het gedrang
- de dienstverlening aan de klant wordt onderbroken met belangrijke gevolgen
- reputatieschade (van de organisatie of van één van haar medewerkers, producten of diensten)
- ...

Een organisatie kan een crisis meemaken ten gevolge van een noodsituatie (ramp, aanslag ...), maar veel vaker krijgt een organisatie te maken met organisatiecrisisen: een klacht van een gebruiker, een online dienst die onderbroken is, een reorganisatie of het plotse vertrek van een manager. Dit zijn niet noodzakelijk crisissituaties, maar deze issues kunnen wel de aanleiding zijn voor speculaties die de geloofwaardigheid van de organisatie kunnen aantasten. Op dat ogenblik worden ze het onderwerp van crisiscommunicatie. Een crisis bestaat pas echt als ze op die manier wordt ervaren door de stakeholders van de organisatie.

1.2. Uitdagingen voor (federale) overheidsorganisaties bij een crisis

1.2.1. Vertrouwen in de overheid

De federale communicatie slaat bruggen tussen overheid en burger, bedrijven en organisaties. Dat is één van de uitgangspunten van de communicatie van de federale overheid. Het vertrouwen van de burger in de overheid is het hoogste doel. De burger moet weten dat de overheid er is voor hem/haar en moet de federale overheid erkennen als een authentieke informatiebron. Bij crisissen geldt des te meer dat een vertrouwensband met de burger onderhouden een cruciale uitdaging is voor elke federale organisatie.

1.2.2. Openbaarheid van bestuur versus vertrouwelijke dossiers

De federale overheid heeft een wettelijke verplichting tot informatie aan de bevolking. Deze is vertaald in de wet van 11 april 1994 over de openbaarheid van bestuur. Wij zijn wettelijk verplicht om de bevolking te informeren over maatschappelijke beslissingen. Bepaalde dossiers zijn echter om verschillende redenen, veiligheid en/of privacy, uiterst geheim. Als we als overheid communiceren, zoeken we steeds naar een evenwicht tussen openbaarheid van bestuur en vertrouwelijkheid van dossiers. Dat is niet anders tijdens crisissituaties.

1.2.3. Authentieke bron of politieke validering

Federale instellingen zoals de FOD Volksgezondheid, de FOD Justitie, de FOD Binnenlandse Zaken of de FOD Financiën zijn gevoelig voor crisissituaties, denk maar aan een voedselcrisis, epidemie, nucleaire ramp enz. Omwille van hun geloofwaardigheid en statuut van officiële en authentieke bron, krijgen overheidsdiensten veel aandacht van de media in tijden van crisis.

Specifiek aan een overheidsorganisatie is echter dat de meeste thema's gekaderd zijn in een politieke en maatschappelijke context en dat validering van de regering of de voogdijminister nodig is. In sommige gevallen hebben de politieke vertegenwoordigers zelfs de eindverantwoordelijkheid. Het is belangrijk dat de communicatiemedewerkers deze context goed begrijpen en weten hoe ze ermee om moeten gaan. Een goede verstandhouding en duidelijke afspraken met het politieke niveau zijn van belang om tijd te winnen tijdens het validatieproces en om een evenwicht tussen neutraliteit en politieke validering te bewaken.

1.3. Procedure voor crisiscommunicatie voor alle federale overheidsdiensten

In enkele specifieke situaties bestaat er een communicatieprocedure naar alle federale overheidsdiensten tegelijkertijd, nl. bij een onverwachte situatie die gevolgen heeft voor de federale overheid als werkgever en die één gecoördineerde informatieverstrekking vereist naar alle federale organisaties.

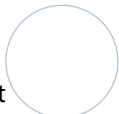
Bijvoorbeeld: crisissituaties bij terrorismedreiging, aanslagen, nucleaire rampen, een pandemie, een cyberaanval op de meerderheid van de federale websites.

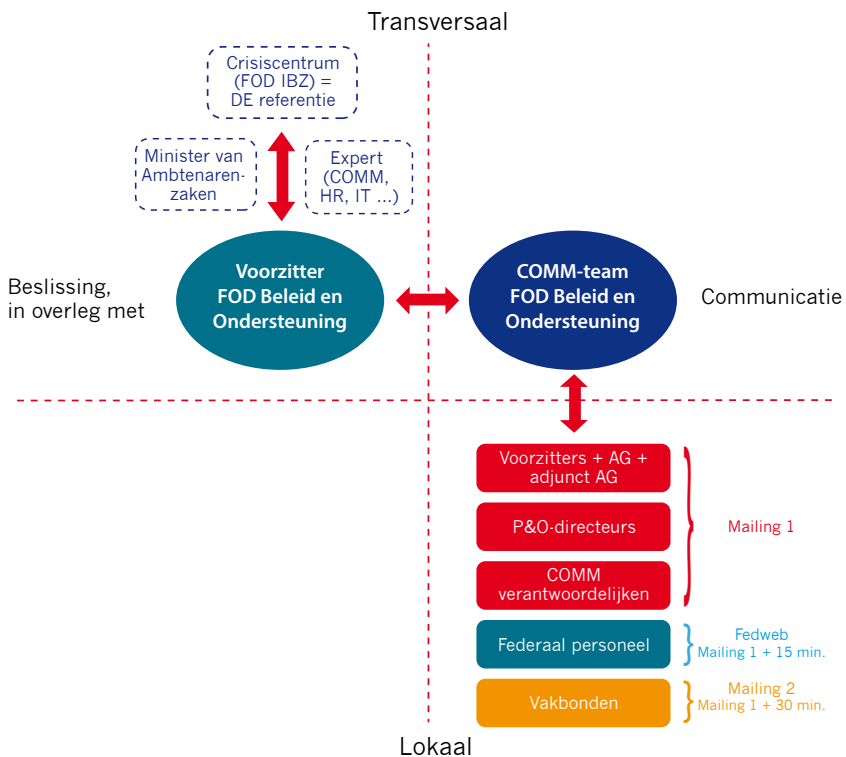
De inhoud van de communicatie gaat dan over:

- maatregelen voor federale medewerkers over veiligheid, continuïteit van de dienstverlening en werkregime. De toepassing van deze instructies blijft de verantwoordelijkheid van de organisatie zelf.
- richtlijnen en aanbevelingen van het Crisiscentrum van de FOD Binnenlandse Zaken.

De procedure moet zorgen voor een correcte, coherente en doeltreffende communicatie naar alle federale personeelsleden. De rollen zijn als volgt verdeeld:

- De voorzitter van de FOD Beleid en Ondersteuning beslist in overleg met de minister van Ambtenarenzaken, het Crisiscentrum van de FOD Binnenlandse Zaken en experts over het standpunt en de algemene maatregelen voor de hele federale overheid.
- Het communicatieteam van de FOD Beleid en Ondersteuning bereidt op basis daarvan mededelingen voor en verspreidt deze per e-mail naar de voorzitters, (adjunct) administrateurs-generaal, P&O-directeurs, vakbonden en communicatieverantwoordelijken. De boodschap wordt aan alle federale medewerkers ter beschikking gesteld via Fedweb, het portaal van het federale personeel, met een verwijzing naar de website of het intranet van alle betrokken organisaties voor de concrete toepassing van de maatregelen.
- De federale organisaties passen deze communicatie zo nodig aan en geven ze door aan hun medewerkers via de kanalen die voor hen het meest geschikt zijn, zoals hun intranet, e-mail ...





In dit schema wordt de procedure weergegeven voor communicatie naar het federale personeel bij een externe crisis die een impact op de federale overheid als werkgever heeft (de inhoud van de communicatie gaat over federale personeelsafspraken). De verschillende niveaus van verantwoordelijkheid zijn in kaart gebracht:

- het besluitvormingsniveau (beslissen over de algemene maatregelen) versus het communicatieniveau (de maatregelen communiceren)
- het transversale niveau (federale overheid) versus het lokale niveau (op het niveau van elke federale organisatie).

De procedure houdt in dat er een beslissing wordt genomen in overleg met verschillende stakeholders.

Vervolgens wordt er rechtstreeks gecommuniceerd naar verschillende doelgroepen, in twee stappen: de algemene boodschap wordt naar bepaalde doelgroepen in de organisatie verstuurd en die wordt dan aangepast door de organisaties zelf.



Elke organisatie krijgt vroeg of laat te maken met een cyber security incident. Beschouw een dergelijk incident niet alleen als een criminele daad waarbij je het slachtoffer bent. Een overheidsdienst wordt geacht om alle mogelijke preventieve acties te ondernemen om een cyberaanval te kunnen weerstaan.

Als je toch hiervan slachtoffer bent, zal je in je communicatie naar de buitenwereld veel moeten verduidelijken: hoe kon dit gebeuren, zijn de data van de burgers veilig, hoe zal je dit voorkomen in de toekomst?

Contacteer het CERT.be om het incident te melden en voor bijkomende hulp. Het Centrum voor Cybersecurity België (CCB), CERT.be, de Federal Computer Crime Unit (FCCU) en het Crisiscentrum van de FOD Binnenlandse Zaken werken aan een nationaal noodplan bij nationale cybercrisissen, nationale cyberincidenten en lokale cyberincidenten.

Bij de dreiging van aanvallen om overheidswebsites plat te leggen in november 2015, werden communicatieaanbevelingen verstuurd naar alle communicatieverantwoordelijken van de federale overheid.

Over de respons bij cyberincidenten is in 2015 een gids verschenen: http://www.ccb.belgium.be/sites/default/files/documents/Cyber_Security_IncidentManagement_Guide_3011.pdf



2. Periode voorafgaand aan een crisis : maak een plan

Kunnen we bij een crisis communiceren zoals we dat gewoon zijn in normale omstandigheden? Deels wel aangezien crisiscommunicatie in de globale communicatiestrategie van de organisatie past. Ze steunt op een reeks boodschappen, waarden, doelen ... die volkomen afhankelijk zijn van het communicatiesysteem van de organisatie (Libaert, La communication de crise, p. 14). Maar er zijn ook verschillen tussen dagelijkse communicatie en crisiscommunicatie:

- Bij de aanvang van een crisis is er vaak een gebrek aan informatie.
- De situatie verandert met een snelheid die we niet gewoon zijn en die snelle beslissingen vereist.
- Er zijn meestal slachtoffers: dit kunnen fysiek gewonden zijn, maar ook gedupeerden, mensen met angst ... (Marynissen, ea. 2010, p. 40)

Omdat we bij een crisis niet volledig kunnen terugvallen op onze communicatieroutine is het nuttig om een crisiscommunicatieplan uit te werken. Een goed crisiscommunicatieplan zorgt ervoor dat je tijd kan winnen wanneer een crisis losbarst, op welk ogenblik dan ook. Maar een goed plan kan ook crisissen voorkomen. Immers, dankzij een crisiscommunicatieplan zal de organisatie potentiële crisissen sneller herkennen en gepast reageren.

Een crisiscommunicatieplan opstellen is niet moeilijk, maar tegelijk is een communicatieplan ook nooit af. Het is een levend document dat je voortdurend aanpast aan de situatie. Hieronder beschrijven we de zeven bouwstenen van het crisiscommunicatieplan.

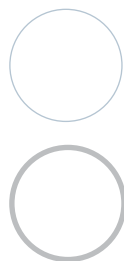
2.1. Maak een inventaris van mogelijke crisissen

Een eerste stap bij het maken van een crisiscommunicatieplan is een inventaris opstellen van de verschillende crisissituaties waarin een organisatie verzeild kan raken. Een verwittigde communicatiemedewerker is er immers twee waard.

Elke federale overheidsdienst is verplicht om een [cel voor crisisbeheer](#) op te richten. Deze heeft de taak om mogelijke risicosituaties te identificeren, noodplannen op te stellen en ze op gezette tijdstippen in te oefenen. Start vanuit deze basis om de meest waarschijnlijke crisissituaties te identificeren en werk scenario's voor crisisbeheersing en communicatie uit. (Zie het KB van 31 januari 2003 en het KB van 17 augustus 2007)



Sommige crisissen komen steeds terug, of worden vroeg of laat verwacht. Door deze in kaart te brengen, kan je preventief werken, campagnes hergebruiken in geval van nood en procedures opzetten. Bv. griepvirus, hittegolf, onweer ...



Meld elke verdachte handeling



Wees aandachtig voor verdachte handelingen (pakket, persoon,...)



Bel de politie



Verwijden u van de plaats

Gewapende aanslag



Vlucht weg van de schoten, indien u ait in alle veiligheid kunt doen



Kunt u niet vluchten? Ga dan op de grond liggen en zoek bescherming (muur, tafel,...)



Blijf weg van ramen en deuren

Bij een noodsituatie, bel **112**

Bomexplosie



Verlaat de getroffen zone snel



Ga niet in groepen staan. Er kan nog een bom ontploffen



Volg de aanbevelingen van de nood- en interventiediensten

Bij een noodsituatie, bel **112**

CBRN-aanslag



Verlaat de getroffen zone snel



Ga schuilen op een veilige plaats. Sluit ramen en deuren



Volg de aanbevelingen van de nood- en interventiediensten

Bij een noodsituatie, bel **112**

Het Crisicentrum heeft op www.risico-info.be een infographic gepubliceerd met richtlijnen voor verschillende risicoscenario's.

Bron: <http://www.risico-info.be/nl/risicos/veiligheidsrisicos/terrorisme>



Er bestaan verschillende methodes om input te verkrijgen met het oog op het identificeren van risico's: risicomangement op de werkplek, klachtenmanagement, monitoring, brainstorming ...

Bij deze denkoefening kun je medewerkers en/of klanten betrekken: zo voel je beter aan wat zij als een risico beschouwen.

Vervolgens ga je de risico's evalueren aan de hand van verschillende parameters:

- Is het risico miniem of erg waarschijnlijk ?
- Vormt dit een gering of een groot risico voor de organisatie ?
- Heeft de organisatie een methode geïntroduceerd om het risico dat er zich een crisis voordoet te verminderen ?

Tot slot kun je een scenario maken voor elke crisis, d.w.z. dat je kort het verhaal van elke crisis vertelt: welke zaken hebben de crisis op gang gebracht ? Wat gebeurt er ? Wat betekent dat voor de organisatie ? Wie is er betrokken ? ...

(Heiderich, Plan de gestion de crise, p. 53-57)

2.2. Maak een stakeholderanalyse en onderhoud contacten met de pers

2.2.1. De stakeholders

Bij gelijk welke crisis is het personeel een bevoorrechte doelgroep: een van de gouden regels van communicatie is dat er prioritair intern informatie wordt verstrekt voordat er extern gecommuniceerd wordt. Bij een crisis is het echter niet altijd mogelijk om dat principe aan te houden. In dat geval moet de communicatie naar de medewerkers gebeuren op hetzelfde moment of net nadat de externe doelgroepen ingelicht worden.

Naast het grote publiek zijn ook de media prioritaire externe doelgroepen. De media zijn een kanaal om de bevolking te bereiken, maar gezien de plaats die zij innemen bij crisissituaties en hun manier van werken, zijn zij een doelgroep op zich.

Daarnaast zijn er institutionele stakeholders (de ministers, andere federale overheidsdiensten, andere bestuursniveaus, gemeenten en steden ...) en sectorgebonden stakeholders (onderwijs, beroepssectoren ...). Stakeholders en doelgroepen worden soms gelijkgesteld, terwijl dat niet altijd zo is. Een stakeholder is immers niet per definitie ook een doelgroep voor communicatie, maar kan gewoon belang hebben of een risico lopen.

Hoe meer je weet over je stakeholders en hoe beter je hen kent, hoe beter je kan bepalen of de stakeholder een doelgroep voor communicatie is en hoe beter je de communicatie kan afstemmen op de behoeften.

(Zie ook 2.3. Voorzie permanente monitoring en analyse)

- Wat houdt hen bezig ?
- Waar zijn ze bezorgd over ?
- Welke emoties hebben ze ?
- Welke positieve en negatieve ervaring hebben ze al met ons ?
- Als we ons in de plaats van de stakeholder stellen, welke vragen zouden we ons dan stellen ?
- Welke verwachtingen hebben de stakeholders ?
- Welke kanalen gebruiken zij en hoe kunnen we hen bereiken ?



In de **Toolkit COMM** Project stellen we een template ter beschikking voor het in kaart brengen van stakeholders.

2.2.2. De pers

Goede contacten met de pers zijn goud waard in een crisissituatie, maar je moet er vooraf werk van maken. Maak vrienden voor je ze nodig hebt. (Zie COMM Collection 23, [Omgaan met de pers](#)). Blijf voorzichtig want sommige media zijn belust op smeuiige verhalen en kunnen bij een crisis olie op het vuur gooien. Een goede voorbereiding bespaart je veel ellende.



- Zorg voor een goede en actuele perslijst.
- Hou sjablonen achter de hand om snel een persbericht te kunnen versturen.
- Voorzie een lijst met veel gestelde vragen en antwoorden (FAQ).
- Hou de basisinformatie over je organisatie altijd bij de hand (missie, visie, wie is wie ...). Bij een crisis willen journalisten het hebben over de missies, rollen en werkterreinen van de organisatie, vooral als het grote publiek niet of weinig vertrouwd is met de organisatie.
- Denk vooraf na over een geschikte locatie om de pers te ontvangen.

Quel est le rôle de l'Institut National de Criminalistique et de Criminologie?



RTBF avec Belga
© RTBF et Belga 29 août 2016 à 19h41

Door een crisis zijn plots alle schijnwerpers op de organisatie gericht. In zo'n situatie is het altijd nuttig om te wijzen op de opdrachten en activiteiten van de organisatie. Dergelijke informatie wordt vlot opgepikt door de media, die ze voor hun artikels gebruiken. Dat was het geval voor het Nationaal Instituut voor Criminalistiek en Criminologie (NICC) toen het op 29/08/2016 te maken kreeg met een brand.

(bron: RTBF.be - http://www.rtbef.be/info/societe/detail_explosion-criminelle-a-l-incc-quel-est-le-role-de-cette-institution?id=9390589)



Belgian police asked not to share info of anti-terrorism raids so everyone is posting cat pictures #BrusselsLockdown



RETWEETS
450

LIKES
481



Als je als overheidsorganisatie doorheen de jaren voldoende geloofwaardigheid hebt opgebouwd, zullen journalisten maar al te graag je informatie gebruiken en naar hun publiek overbrengen. Tijdens de acties in Brussel naar aanleiding van de aanslagen in Parijs van 13/11/2015 vroeg de politie aan de pers en de burgers om geen informatie te verspreiden over de politieacties. De vraag van de politie werd tijdig opgevangen via Twitter en er werd gehoor aan gegeven: onder #BrusselsLockdown werden massaal foto's van katten gepost en geen informatie over de acties die aan de gang waren. Pers en burgers kunnen op die manier partners van de overheid zijn.

2.3. Voorzie permanente monitoring en analyse

De medewerkers, (sommige) stakeholders of burgers zijn niet alleen een doelgroep voor crisiscommunicatie, ze kunnen ook een informatiebron zijn of een zender van informatie. Het gebeurt steeds vaker dat berichten eerst de wereld ingestuurd worden via de sociale media, nog voor er officiële berichten verstuurd werden. Iedereen loopt immers met een smartphone op zak, en de eerste info met beelden wordt vaak door slachtoffers of passanten gepost en gedeeld. Het is belangrijk dat je deze informele berichten zo snel mogelijk kan oppikken.

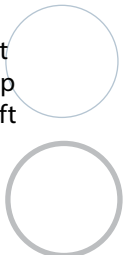
2.3.1. Waarom monitoren?

Uiteraard is het belangrijk om continu op te volgen wat er over de organisatie en de crisis wordt gezegd. Dit is nodig om zo nodig gepast te kunnen reageren: heeft de doelgroep meer informatie nodig, hebben ze de juiste informatie? Hebben ze eerder instructies nodig over wat ze moeten doen? Of is er steun nodig?

Monitoring is een aanzet om gericht te informeren. We raden aan om een aantal officiële accounts van de organisatie aan te maken op veel voorkomende sociale media en ervoor te zorgen dat deze voldoende volgers verzamelen, tenzij dit ingaat tegen de algemene communicatiestrategie van de organisatie.

Op die manier heb je een kanaal om dagelijks in dialoog te gaan met burgers en journalisten die interesse tonen in je organisatie. In dialoog gaan betekent niet alleen dat je informatie verspreidt, maar vooral dat je luistert, antwoorden geeft en gepast reageert. Via deze kanalen kan je ook werken aan je geloofwaardigheid en permanent de vinger aan de pols houden. Je kan ze eveneens inzetten om je volgers te informeren tijdens een crisissituatie.

Sociale media kunnen een cruciale rol spelen doordat ze de crisis versterken en ze de publieke opinie over het onderwerp van de crisis mobiliseren of net niet. Ze kunnen zich echter ook ontpoppen tot een doeltreffende bondgenoot: wanneer de organisatie te maken krijgt met een crisis heeft ze meer kansen om haar stem te laten horen en om te kunnen rekenen op de welwillendheid van de gemeenschap als ze op voorhand banden heeft kunnen smeden en een vertrouwensrelatie heeft kunnen opbouwen. (Bloch, Communication de crise et médias sociaux, p. 201)



2.3.2. Wie monitoren ?

Het is niet alleen belangrijk om zo veel mogelijk volgers te verkrijgen, je moet vooral de juiste volgers hebben: bv. journalisten, opiniemakers en experts in het domein van je organisatie. Daarnaast is het interessant om media van je stakeholders te volgen.

Wie kan je het best monitoren ?

- traditionele media en nieuwszenders
- journalisten
- (voogdij)ministers
- andere overheidsdiensten
- experts in het domein van je organisatie
- opiniemakers
- het Crisiscentrum van de FOD Binnenlandse Zaken
- www.belgium.be

2.3.3. Wanneer monitoren ?

Monitoren en analyseren is belangrijk voor, tijdens en na de crisis. Monitoren in vreedstijd is belangrijk om de omgeving beter te begrijpen (wie neemt het woord over welk thema), de vinger aan de pols te houden en een band te creëren met je stakeholders. Tijdens een crisis moet dit nog intensiever worden opgevolgd (eventueel met aangepaste trefwoorden), en ook na de crisis blijft dit een aandachtspunt.

2.3.4. Hoe monitoren en analyseren ?

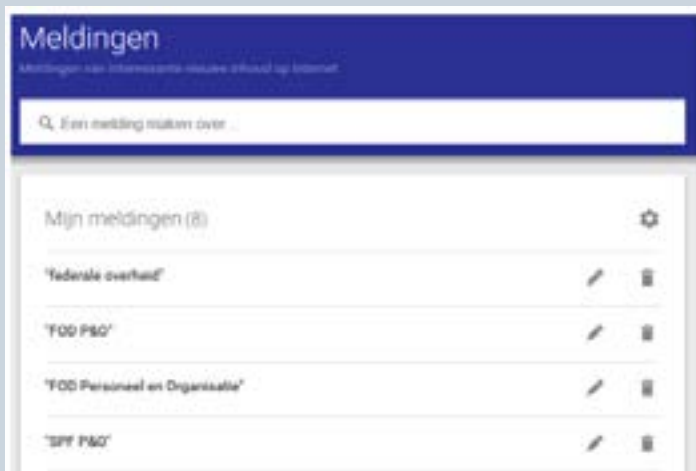
Voor monitoring en analyse kan je gebruik maken van verschillende online monitoringtools, gratis of betalend: bv. Tweetdeck, Social Mention, Engagor, Coosto ... Je kan monitoring eventueel uitbesteden aan een gespecialiseerd bureau.

Om gepast en coherent te kunnen reageren, maak je gebruik van een reactieschema. (Zie www.webguide.belgium.be)



Met de (gratis) Meldingen van Google kom je al een heel eind.

- Ga naar Google Meldingen.
- Geef in het vak 'Een melding maken over' de woorden op waarvoor je e-mailmeldingen wil krijgen.
- Klik op 'Opties weergeven' om aan te geven hoe vaak je meldingen wil krijgen, welk type meldingen je wil krijgen, enzovoort.
- Klik op 'Melding maken'.
- Nadat je melding is ingesteld, krijg je e-mails zodra er nieuwe zoekresultaten voor je zoekwoorden zijn gevonden.
- Je kan ook een melding maken door op de + te klikken naast een van de voorgestelde onderwerpen op de pagina van Google Meldingen.





De FOD Kanselarij van de Eerste Minister biedt de FOD's, de POD's en de beleidscellen (kabinetten) toegang tot BelgaGov, een specifiek platform voor de overheid. Via dit platform blijf je altijd en overal op de hoogte van de informatie die door Belga wordt verspreid :

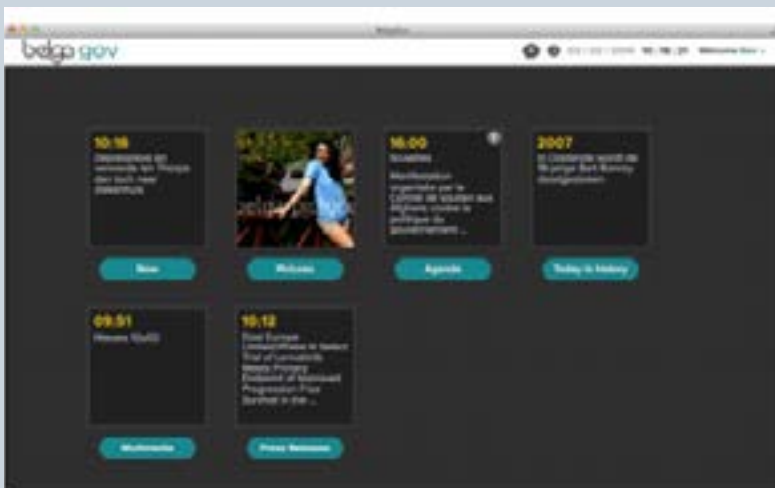
- toegang tot alle Belga-artikels
- mogelijkheid om de informatie te hergebruiken (door het copyright te vermelden)
- verspreiden van de persberichten gepubliceerd op www.presscenter.org
- toegang tot het program of the day.

BelgaGov is ook beschikbaar op smartphone en tablet via een app (iOS en Android). De app biedt :

- een rechtstreekse, vlotte en persoonlijke toegang tot alle Belga-informatie 24 uur op 24, 7 dagen op 7
- een gepersonaliseerde toegang tot je eigen filters en opzoekingen
- meldingen op basis van de alerts en onderwerpen die je kiest te volgen
- de mogelijkheid om informatie offline te raadplegen
- de mogelijkheid om artikels op te slaan in My archive.

Wil je toegang krijgen tot BelgaGov, registreer je dan online op <http://www.belgagov.be>. De communicatieverantwoordelijke van je organisatie zal je aanvraag behandelen.

Meer info: sylvie.delaunois@premier.fed.be



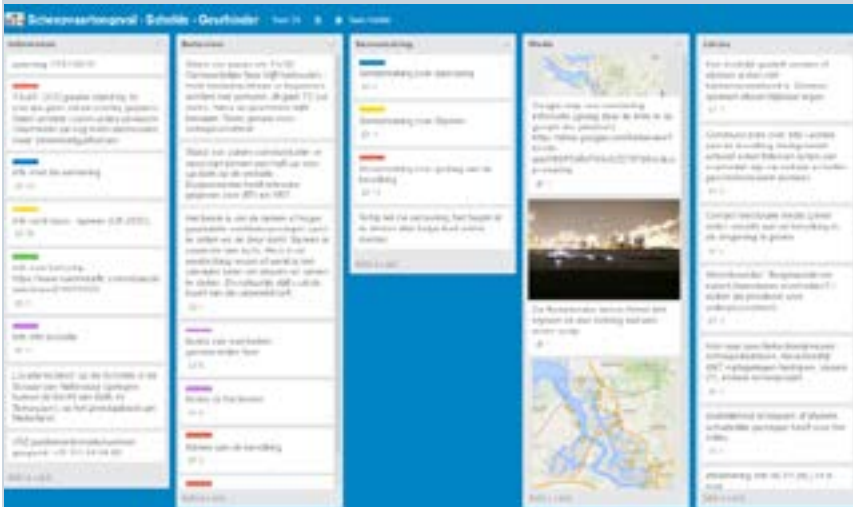


Opvolging met het oog op een beter inzicht

Het Crisiscentrum van de FOD Binnenlandse Zaken heeft een werkmethode ontwikkeld die de naam Werkproces Crisiscommunicatie kreeg. Bij die methode gebruiken de communicatoren van het Team D5 (een netwerk van crisiscommunicatoren op wie een beroep kan worden gedaan door elke betrokken overheid) de tool Trello om de monitoring te analyseren. Ze verrichten hun analyse volgens drie indicatoren (IBS), verdeeld over drie kolommen:

- I = information (feitelijke informatie)
- B = behaviour (vastgesteld gedrag)
- S = sensemaking (waargenomen emoties)

Via de ingezamelde elementen, die eventueel worden aangevuld met een kolom pictures/images, kan men de eerste adviezen voor crisiscommunicatie leveren en een crisiscommunicatiestrategie uitwerken die oog heeft voor de behoefte aan informatie en tegemoet komt aan de behoeften en vragen van de journalisten en de bevolking.



<http://crisiscentrum.be/nl/publication/hetwerkproces-crisiscommunicatie-wpcc>

2.4. Leg rollen en procedures vast

2.4.1. Stel een crisisteam en crisiscommunicatieteam samen

Je stelt altijd een ad hoc crisisteam en een crisiscommunicatieteam samen, ongeacht de omvang van de crisis. Beide hebben specifieke rollen en taken (zie tabel hieronder). Om ad hoc teams samen te stellen, gebruik je de inventaris met de verschillende crisissituaties (zie 2.1 Maak een inventaris van mogelijke crisissen). Aan de hand daarvan kan je voor elke situatie vooraf bepalen wie de inhoudelijke expert is, welke communicatienoden er zullen zijn, welke stakeholders, welke doelgroepen ...

Overzicht rolverdeling:

BESLISSING	COMMUNICATIE
<p>Crisisteam</p> <ul style="list-style-type: none">• Bepalen wat een crisis is/ startschot geven/ communicatiedienst contacteren/ crisisteam samenstellen• Crisis beheren• Veiligheid van de medewerkers garanderen/ continuïteit van de organisatie waarborgen• Advies vragen bij adviseurs en bij communicatieteam en feedback geven• Validatie van boodschappen voor communicatie	<p>Crisiscommunicatieteam</p> <ul style="list-style-type: none">• Crisisteam adviseren• Monitoring en analyse• Informatie verzamelen• Redactie (boodschap aanpassen aan de verschillende doelgroepen en kanalen)• Vertaling• Verzending e-mail/ publicatie intranet/...
<p>Adviseurs en experts (strategische cel(len) voogdijminister(s), veiligheidsadviseur, informatie veiligheidsadviseur, juridisch, ICT, communicatie, regelgeving/HR, budget ...)</p> <ul style="list-style-type: none">• Antwoorden geven op vragen van crisisteam• Veiligheid/ welzijn van medewerkers garanderen• Bestaande procedures gebruiken	<p>Woordvoerder (af te spreken bij elke crisis, in functie van omvang, dreiging, gevoeligheid, thema) (zie 2.4.2. Maak afspraken over woordvoerderschap en perscontacten)</p> <ul style="list-style-type: none">• De pers opvangen, doorverwijzen en/of te woord staan

Op basis van de inventaris met de verschillende crisissituaties (zie 2.1 Maak een inventaris van mogelijke crisissen) kan je voor een aantal scenario's vooraf met het crisisteam (beslissingsniveau) afspraken maken. Je kan voor elke potentiële crisis een kernboodschap uitwerken: wat zal de organisatie in de betrokken omstandigheden communiceren ?

Bijvoorbeeld :

- Wat te doen bij een treinstaking (zijn de afspraken in het arbeidsreglement nog actueel, mogelijkheid tot telewerk en werken in satellietkantoren ...)
- Jaarlijks (mogelijk) terugkerende zaken voorbereiden : hittegolf, te hoge ozonconcentraties, griepepidemie, aanslagen ...

(Zie 3.2. Formuleer de juiste boodschap en lanceer ze op het juiste moment)

De communicatieverantwoordelijke maakt deel uit van het crisisteam. Op die manier kan de communicatie makkelijker haar stem laten horen bij het management. One of the most important roles of communicators in a crisis is to guide leaders on managing the crisis in terms of communication (Quadriga University, 4th Conference on International Crisis Communication, September 2016).



- Een lijst van contactgegevens van alle leden van het crisisteam en crisiscommunicatieteam moet zo ruim en zo eenvoudig mogelijk ter beschikking staan.
- Zorg voor regelmatige updates (bv. elke 3 maanden).
- Zorg voor een back-upstelsel. De rollen worden a priori pas vastgelegd wanneer de crisis plaatsvindt. Verloven, ziekte, vergaderingen buiten de organisatie etc.: er zijn tal van redenen om de rollen anders te verdelen wanneer de crisis losbarst.
- Maak een kaartje zoals een kredietkaart met de telefoonnummers van de belangrijkste personen en hun rol bij een crisis. Deel deze uit aan de betrokkenen en vraag hen die bv. in hun portefeuille te bewaren zodat ze hem snel kunnen raadplegen.

2.4.2. Maak afspraken over woordvoederschap en perscontacten

Maak vooraf afspraken over het woordvoederschap. Wat is de algemene regel en wanneer wijken we af? Bij een crisis kunnen de woordvoerder, een expert of de directie het woord nemen. Soms is het aan te bevelen om verschillende personen een deel van de communicatie te laten voeren. (Zie COMM Collection 23, [Omgaan met de pers](#), p. 22-34)

Het meest gebruikelijk is dat de woordvoerder het woord voert. Hij of zij is hiervoor het beste getraind, heeft de juiste uitstraling en zal de boodschap op de gewenste manier overbrengen, zonder te veel of te weinig te zeggen.

Maar om meer gewicht en belang aan de communicatie te geven, is het soms aan te bevelen dat de directie het woord voert bij een crisis. Als de hoogste leiding van de organisatie afwezig blijft, kan dat veel vragen opwekken: heeft die persoon of organisatie iets te verbergen, waarom durft die het woord niet te voeren?

Over zeer specifieke zaken waarbij doorgedreven kennis van een bepaald domein nodig is, kan het beter zijn om een expert aan te duiden, op voorwaarde dat deze persoon voldoende communicatievaardig is en gecoacht wordt.

Ook de telefonische onthaalmedewerkers moeten goed op de hoogte zijn van hun rol naar de pers.

Er is wel voortdurend overleg tussen de persoon die het woord voert en de woordvoerder of communicatiedienst. Deze laatste kan helpen bij het uitwerken van de Q&A's, de boodschappen, de toon, enz. (Zie 3.2.)

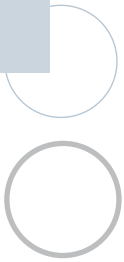


Zowel voor de woordvoerder, als voor medewerkers van de communicatiedienst en onthaalmedewerkers is het handig om een formulier voor perscontacten bij de hand te hebben.

Een journalist zal alles proberen om de persoon aan de lijn in interviewmodus te krijgen en op die manier antwoorden te ontfoetselen.

Door dit formulier te gebruiken hou je zelf de controle over het gesprek. Zo'n formulier helpt je ook om de vragen van de journalisten te structureren en achteraf een overzicht van alle vragen te verzamelen.

CONTACTFORMULIER PERS	
KEEP CALM / TAKE CONTROL	
Datum + uur van de oproep :	
Oproep bestemd voor (persoon met wie de journalist wil spreken) :	
Naam van de journalist :	
NL / FR / DU / ENG-talig	
Publicatie/Radio/TV (+ naam van het programma) :	
Telefoon / GSM (indien mogelijk; e-mailadres) :	
Verzoek of vraag(stel)en :	
.....	
.....	
Deadline voor inlevering antwoord:	
Oproep behandeld door:	
.....	
Boodschap :	
<i>Ik begrijp dat u snel informatie wilt, maar ik kan u hierover niet de woord staan. Ik heb uw gegevens genoteerd en verzorg zo aan de juiste persoon. Deze zal zo snel mogelijk met u contact opnemen.</i>	
<i>Bedankt voor uw oproep. Wij staan heel graag om u zo snel mogelijk antwoorden te bezorgen.</i>	



2.5. Maak een overzicht van de communicatiekanalen

Maak een overzicht van de communicatiekanalen die je ter beschikking hebt om in te zetten bij een crisis en evalueer hun bereik. Maak een onderscheid per doelgroep: medewerkers bereik je anders dan de bevolking. Bedenk een plan om medewerkers te bereiken tijdens het weekend of na de werkuren. Net zoals bij normale communicatie zet je tijdens een crisis het best een aangepaste mix aan kanalen in.

Mik nooit op slechts één kanaal. Bij een cyberincident kan de website onbereikbaar zijn en in geval van een aanslag of een ramp kan het telefoonnetwerk overbelast raken.

Medewerkers en hun verwanten

	Meerwaarde	Voorwaarden
Intranet	De meeste federale organisaties hebben een intranet om te communiceren naar medewerkers. Het is een goed idee om enkele pagina's offline klaar te houden voor een onverwachte crisissituatie.	Zorg dat voldoende communicatiemedewerkers in staat zijn om informatie op het intranet te zetten, ook buiten de kantooruren. Zorg dat medewerkers toegang hebben tot het intranet. Maak een plan om medewerkers die geen toegang hebben tot het intranet te bereiken. Voorzie een alternatief voor communicatie tijdens het weekend of na de kantooruren.
E-mail	E-mail is een gemakkelijke manier om beeldschermwerkers te bereiken tijdens de werkuren.	Voorzie een contactlijst met privé e-mailadressen van medewerkers en vraag hun akkoord voor communicatie tijdens het weekend of na de kantooruren.
(Elektronische) nieuwsbrief	Een nieuwsbrief is een doeltreffend middel om de medewerkers in te lichten.	Zorg dat alle medewerkers toegang hebben tot de (elektronische) nieuwsbrief en dat hij snel kan opgemaakt en verstuurd worden.
Telefoon/gsm/SMS	Telefoon, gsm en SMS blijven handige kanalen voor directe communicatie. Een cascade waarbij afdalend gecommuniceerd wordt tijdens een crisis buiten de kantooruren kan nuttig zijn.	Voorzie een contactlijst met telefoonnummers van medewerkers voor communicatie tijdens het weekend of na de kantooruren.

	SMS geniet hierbij de voorkeur omdat het is ingeburgerd en het de telecomnetwerken weinig belast.	
Website	De website van de organisatie is 7/7 en 24/24 beschikbaar om informatie op te plaatsen. Dit kan ook voor de medewerkers van de organisatie nuttig zijn.	Zorg dat voldoende communicatiemedewerkers in staat zijn om informatie op de website te zetten, ook buiten de kantooruren. Zorg dat medewerkers de gewoonte krijgen om informatie te zoeken op hun eigen website.
www.fedweb.belgium.be	Fedweb staat ter beschikking om boodschappen te verspreiden. Als de website van de organisatie onbereikbaar is, kan Fedweb een alternatief bieden.	Medewerkers hebben niet noodzakelijk de gewoonte om dit kanaal te bezoeken bij een crisissituatie. De informatie op Fedweb geeft de algemene regels/ principes door. Soms moeten ze aangepast worden aan de realiteit van de organisatie.
Sociaal netwerk	Maakt de organisatie gebruik van een sociaal netwerk voor de communicatie met de eigen medewerkers, bv. een Facebookpagina, Yammer, Slack ... dan kan dit ook bij een crisis gebruikt worden.	De voorwaarde is dat dit kanaal is ingeburgerd en dat voldoende medewerkers er gebruik van maken. Zorg dat logins en paswoorden gekend zijn door meerdere personen. Zorg voor interactie, laat geen vragen onbeantwoord.
Instant messaging	Wanneer medewerkers gewoon zijn om onderling te communiceren via Skype, Lync, WhatsApp e.d., kunnen deze ingezet worden bij een crisis.	Je moet over (privé) telefoongegevens/accounts beschikken om die applicaties te kunnen gebruiken.
Infosessie/vergadering	Als er zich een crisis voordoet tijdens de werkuren, kan het een goed idee zijn om medewerkers fysiek samen te brengen. Het grote voordeel is dat er onmiddellijke interactie mogelijk is en dat er ruimte is om emoties aan te voelen en te delen.	Bij een onmiddellijke dreiging of wanneer medewerkers zich niet op kantoor bevinden is het natuurlijk niet mogelijk om een infosessie te houden.

Intercom	Via een intercomsysteem kunnen boodschappen verspreid worden in het gebouw. Sommige systemen laten toe om standaardboodschappen op te slaan.	Niet elk gebouw is uitgerust met een dergelijk systeem. Onderzoek vooraf of dit bestaat en gemakkelijk gebruikt kan worden.
----------	--	---

Stakeholders, publiek en pers

	Meerwaarde	Voorwaarden
E-mail	E-mail is een gemakkelijke en persoonlijke manier om stakeholders te bereiken tijdens de werkuren.	Voorwaarde is dat je in het bezit bent van deze gegevens. Het is nuttig om daar werk van te maken (zie 2.2.1. Stakeholders).
Nieuwsbrief	Sommige organisaties hebben een nieuwsbrief voor klanten. Je kan deze gebruiken om snel een speciale crisiseditie uit te brengen. Het is een goed idee om steeds het sjabloon voor een crisissenieuwsbrief met een aantal standaardgegevens offline klaar te hebben.	Voorwaarde is dat je in het bezit bent van een actueel gegevensbestand van je abonnees. Het is nuttig om daar werk van te maken (zie 2.2.1. Stakeholders).
Persbericht/ persconferentie	Persbericht/persconferentie zijn klassieke maar nog altijd efficiënte middelen om de pers te informeren. Een persconferentie laat toe om live op de vragen van journalisten te antwoorden.	Zorg voor een goede en actuele perslijst. Hou sjablonen achter de hand om snel een persbericht te kunnen versturen.
www.presscenter.org	Een persbericht gratis versturen kan via Presscenter. Het wordt automatisch overgenomen door Belga.	Zorg ervoor dat je dit in de vingers hebt zodat je de mogelijkheden niet moet ontdekken tijdens een crisis (zie kader hieronder). Zorg dat logins en paswoorden bekend zijn door meerdere personen.
Résidence Palace – Internationaal Perscentrum www.presscenter.org	Het Internationaal Perscentrum beschikt over volledig uitgeruste conferentie- en vergaderzalen voor persevenementen (persconferenties, interviews ...). Het is een geschikte locatie voor ontmoetingen tussen overheden en de Belgische en internationale media.	Bij het verhuur van de zalen hebben de Belgische autoriteiten de prioriteit. Zij krijgen een voorkeurstarif (korting van 20%) en kunnen de zalen in sommige gevallen gratis gebruiken als er een federale minister aanwezig is.

Website	Websites van federale overheidsdiensten worden goed bezocht en als een betrouwbare bron gezien. De website van een organisatie is 7/7 en 24/24 beschikbaar om informatie op te plaatsen. Het spreekt voor zich dat je dit kanaal bij een crisis inzet. Het is een goed idee om een aantal crisispagina's offline klaar te zetten, die je snel kan activeren.	Voorwaarde is dat de website voldoende gekend en geconsulteerd wordt door de doelgroep.
www.belgium.be	Belgium.be wordt veel bezocht en is een betrouwbare bron voor de burger.	Voorwaarde is dat www.belgium.be voldoende gekend en geconsulteerd wordt door de doelgroep.
Sociaal netwerk	Maakt de organisatie gebruik van een sociaal netwerk voor de communicatie met de stakeholders, dan kan dit bij een crisis gebruikt worden. We raden aan om een aantal officiële accounts te maken van veel gebruikte sociale media voor de organisatie, op voorwaarde dat dit in de algemene communicatiestrategie van de organisatie past.	Een Facebookpagina of een Twitteraccount maak je niet aan tijdens een crisis. Je moet al voldoende publiek (volgers) hebben als je deze kanalen nuttig wil inzetten tijdens een crisis. Hou paswoorden bij de hand en deel ze. Zorg dat logins en paswoorden bekend zijn door meerdere personen. Zorg voor interactie en laat geen vragen onbeantwoord. (COMM Collection 21, Richtlijnen bij het gebruik van sociale media) (KORTOM, Gebruik van sociale media bij crisissituaties)
Telefoon/gsm/SMS	Telefoon, gsm, SMS zijn goed ingeburgerde kanalen voor directe communicatie. SMS geniet hierbij de voorkeur omdat het goed is ingeburgerd en de telecomnetwerken weinig belast.	Voorwaarde is dat je in het bezit bent van de gegevens (zie 2.2.1. Stakeholders).
Callcenter/ crisisnummer/ informatienummer	Sommige organisaties hebben een callcenter, andere kunnen er een activeren als er een crisis ontstaat. Het callcenter is een geschikt kanaal om de vragen van de bevolking te beantwoorden.	Zorg voor voldoende medewerkers in het callcenter om overbelasting te voorkomen. Stel een Q&A op met de meeste gestelde vragen zodat de call takers vlug en duidelijk op de vragen kunnen antwoorden.



- Gebruik de kanalen die de doelgroepen kennen en waaraan ze gewend zijn. Het oprichten van een nieuwe account tijdens een crisis is minder doeltreffend dan het gebruik van een bestaande account die al veel volgers heeft.
- Benut de specifieke kenmerken van elk medium en gebruik ze complementair.
- De sociale media zijn een onderdeel van de informatieverspreiding. Als je organisatie actief is op de sociale media, maak er dan zodra de crisis begint gebruik van.



www.presscenter.org: voor een brede en gratis verspreiding van je persberichten

De FOD Kanselarij van de Eerste Minister stelt de federale organisaties een online platform ter beschikking om persberichten te verspreiden naar geabonneerde journalisten en via Belga. Met dit platform kunnen woordvoerders en communicatieverantwoordelijken informatie rechtstreeks en gratis verspreiden naar de journalisten en kunnen ze hun perscontacten beheren.

Wat biedt www.presscenter.org?

- Verspreiding van officiële persberichten, waaronder die van de Ministerraad.
- Twee keer per dag een algemene nieuwsbrief met de meest recente persberichten.
- Een wekelijkse nieuwsbrief met de persberichten van de Ministerraad.
- Gratis automatische verspreiding van persberichten naar het persagentschap Belga.
- Automatische verspreiding van persberichten naar andere externe officiële websites.
- Mogelijkheid voor de gebruikers om hun persberichten op eender welk moment te versturen naar de contactlijsten die ze zelf beheren op de website.

- Een uitgebreide multimedialerij met foto's, video's en audiobestanden.
- Contactbeheer en beheer van persrelaties.
- Een versie voor smartphone met de meest recente persberichten.
- Een presentatie van de diensten die Résidence Palace - Internationaal Perscentrum aanbiedt.
- Hulp voor organisatoren van persevenementen en persconferenties.

Meer info : www.presscenter.org ; info@presscenter.org



2.6. Praktische voorbereiding

Indien mogelijk verzamelen de leden van het crisisteam en het crisiscommunicatieteam op één locatie. Dit bevordert een snelle besluitvorming en onderlinge communicatie.

Materiaallijst voor een crisiskoal:

Logistiek	ICT	Communicatietools
<ul style="list-style-type: none">• tafels en stoelen• voldoende stopcontacten• bureaumateriaal zoals papier, post-its, notablokken, plakband, mappen, dossiermappen, perforators, nietjesmachine, nietjes, paperclips ...• grote kalenders, stroomdiagrammen, prikborden, flipover ...• schrijfgerei: balpennen, dikke stiften, uitwisbare stiften voor whiteboard, fluostiften ...• eten, drank, overnachtingsmogelijkheden	<ul style="list-style-type: none">• computer(s) met toegang tot Internet/ e-mail• printer en kopieermachine• Tv's met kabelaanluiting• gsm• wifi	<ul style="list-style-type: none">• toegang tot de backoffice van de website/het intranet• toegang tot monitoringtools• paswoorden van accounts van social media, www.presscenter.org, www.belgagov.be• harde schijven/ USB-sticks met alle onderdelen van het crisiscommunicatieplan (incl. contactlijsten)• contactgegevens• perskit met sjablonen en huisstijl, stickers met logo• perslijst

2.7. Maak het crisiscommunicatieplan bekend, oefen en hou het actueel

Communiceer regelmatig over het crisiscommunicatieplan en zorg ervoor dat alle betrokkenen goed voorbereid zijn.

Voorzie opleiding als daar nood aan is, bv. mediatraining voor woordvoerders, leidinggevendenden of experts die het woord zullen voeren, opleiding over telefonisch onthaal voor de onthaalmedewerkers en medewerkers van het callcenter, opleiding persberichten schrijven ...

Organiseer een oefening, of neem deel aan een oefening van een andere organisatie. Dit kan een omvangrijke oefening zijn waarbij een incident in scene wordt gezet, maar je kan ook kleine oefeningen organiseren.



Stel tijdens een vergadering plots de vraag om het crisiscommunicatieteam zo snel mogelijk samen te brengen. Maak een oefenpersbericht op en kijk hoelang het duurt om een versie in twee talen klaar te hebben ...

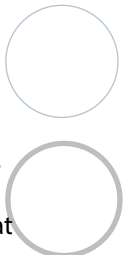
Een crisiscommunicatieplan is nooit af en zodra je je laatste letter hebt neergepend, is het al niet meer actueel. Voorzie een planning om het crisiscommunicatieplan regelmatig te actualiseren (bv. bij elke seizoenswisseling: 21/3, 21/6, 21/9 en 21/12).

3. Tijdens de crisis: de informatiebehoefte beantwoorden

De eerste uren na een crisis zijn beslissend voor de beeldvorming. Binnen die tijd vormt de publieke opinie zich een mening en een gevestigde mening over de gebeurtenissen laat zich moeilijk veranderen. Een vage reactie of het uitblijven van een reactie van de organisatie wordt genadeloos vertaald in: ze proberen iets te verbergen. Het principe is: wees transparant, vertel alles. (Wil Michels, 2016, p. 199)

Crisiscommunicatie verschilt niet zo veel van gewone communicatie, behalve dan dat er snel informatie verspreid moet worden op een ogenblik dat er weinig gegevens beschikbaar zijn. De eerste minuten die volgen op de crisis (het zogenaamde golden hour) is de nood aan informatie bij de stakeholders groot. De organisatie verkeert op dat ogenblik in chaos en het beslissingsproces is nog aan de gang. Het is dan moeilijk om aan de informatiebehoefte te voldoen: communiceer je te vlug, dan doe je misschien uitspraken zonder dat de omvang van de crisis voldoende ingeschat is. Communiceer je te laat, dan heb je waarschijnlijk de boot gemist ...

Er ontstaat een informatievacuüm dat hoe dan ook gevuld zal worden: door burgers die hun beelden via social media verspreiden, door de pers die anderen zal bevragen om aan informatie te komen ... Je verliest dan de controle over de communicatie. Daarom is het bijzonder belangrijk dat de organisatie tijdens dit golden hour zelf naar buiten kan komen met informatie en de toon kan zetten. (Marynissen e.a. 2010, p. 42)



Een goede voorbereiding moet ervoor zorgen dat je zelf zo veel mogelijk controle houdt tijdens de crisis. Lead the communication activities with confidence, so that they help calm the situation and not make it worse (Quadriga University, 4th Conference on International Crisis Communication, september 2016). Maar zelfs goed voorbereide organisaties maken fouten op cruciale momenten. Veel gemaakte fouten zijn:

- te laat reageren
- de verantwoordelijkheid afwimpelen of anderen met de vinger wijzen
- de pers op een afstand houden
- in de verdediging gaan of geïrriteerd reageren
- de eigen medewerkers vergeten te informeren
- denken dat de crisis vanzelf wel zal overwaaien.

Dit hoofdstuk reikt je een aantal puzzelstukken aan om de controle te behouden.

3.1. Beschrijf de situatie: risico, bedreiging of crisis? Intern of extern?

Bij het begin van een crisis heb je geen tijd om je crisiscommunicatieplan boven te halen en het rustig na te lezen. Een scenario of procedure helpt om snel te kunnen beslissen wat er door wie gecommuniceerd zal worden en naar wie, maar het is nog geen garantie dat het proces vlot en volledig naar wens zal verlopen. (zie 2.2.1. Stakeholders)

De eerste fase bestaat erin informatie in te winnen over de situatie, die te evalueren en er een scenario voor op te maken. Om een scenario op te maken, stel je je de volgende vragen:

Wat weten we over de gebeurtenis? Wordt dit incident ook een crisis?
Alleen als je op beide vragen hieronder ja kan antwoorden ben je in crisiscommunicatiemodus:

- is er een snelle beslissing nodig?
- is er gevaar voor schade (fysiek, materieel, financieel, imago)?

Als de antwoorden op deze vragen negatief zijn, zit je met een incident dat je zo goed mogelijk moet beheren. Als het incident niet of slecht beheerd wordt, riskeer je toch in een crisissituatie terecht te komen.

Wat is de omvang van de dreiging?

Wanneer de dreiging de hele bevolking betreft, neemt het Crisiscentrum van de FOD Binnenlandse Zaken een aantal initiatieven die de organisaties moeten volgen.

Die initiatieven kan je opvolgen via :

- website: www.crisiscentrum.be
- Facebook: <https://www.facebook.com/CrisiscenterBE/>
- Twitter: <https://twitter.com/CrisiscenterBE>

Voor enkele specifieke situaties bestaat er een procedure voor de communicatie naar alle federale overheidsdiensten tegelijkertijd, nl. bij een onverwachte situatie die gevolgen heeft voor de federale overheid als werkgever en die één gecoördineerde informatieverstrekking vereist naar alle federale organisaties (zie 1.3. Procedure voor crisiscommunicatie voor alle federale overheidsdiensten).

Wanneer de crisis alle federale organisaties treft, treedt de procedure voor de communicatie naar alle federale overheidsdiensten in werking onder leiding van de voorzitter van de FOD Beleid en Ondersteuning en de minister van Ambtenarenzaken (bv. terrorismedreiging, aanslagen ...).

Wanneer de crisis enkel jouw organisatie treft, treedt het crisiscommunicatieplan van je organisatie in werking (bv. een brand in het gebouw, ontslag voorzitter ...). Als het om een crisissituatie gaat, komen het crisisteam en crisiscommunicatieteam samen. Ze worden ad hoc samengesteld (zie 2.4. Leg rollen en procedures vast).



Voor een optimale crisiscommunicatie heeft het Crisiscentrum van de FOD Binnenlandse Zaken een werkmethode ontwikkeld met de naam Werkproces Crisiscommunicatie. Dit WPCC-proces vertrekt vanuit een analyse van een monitoring via verschillende kanalen om een crisiscommunicatiestrategie te bepalen die, zodra ze gevalideerd is door het crisismanagementteam, geïmplementeerd wordt via verschillende acties die tegemoet komen aan de vastgestelde informatiebehoeften.

Deze werkmethode kan je ook toepassen bij een crisis in een organisatie of in een noodsituatie waar meerdere FOD's bij betrokken zijn. De methode kan parallel gevolgd worden door de verschillende organisaties met het oog op hun eigen behoeften of ze kan eventueel gecentraliseerd gecoördineerd worden (door de Informatiecel die bijeenkomt in het Crisiscentrum).

Het WPCC-proces voorziet een crisiscommunicatieteam dat samengesteld is uit:

- **Analist(en)**: door verschillende informatiebronnen (onder andere de traditionele en de sociale media) te volgen, maakt de analist een analyse van de informatie en de percepties van de media en de personen die betrokken zijn bij de situatie. De analist formuleert een advies voor de strateeg.
- **Strateeg**: aan de hand van de analyse stelt de strateeg een strategisch advies op over de te voeren communicatie. De strateeg stemt die communicatie af met (de verantwoordelijke van) het crisismanagementteam op basis van de beschikbare informatie. Hij/zij geeft telkens de gevalideerde strategie en acties door aan het communicatieteam.
- **Redacteur(s)**: op basis van de gevalideerde strategie is de redacteur verantwoordelijk voor de (mondeling of schriftelijke) output en de acties bij de crisiscommunicatie.
- **Coördinator**: leidt het communicatieteam, organiseert (interne en externe) overlegmomenten en zorgt ervoor dat de communicatiestrategie wordt uitgevoerd. De coördinator werkt daarvoor nauw samen met de strateeg.

3.2. Formuleer de juiste boodschap op het juiste moment

3.2.1. Eerste fase: de eerste reflex communicatie

Zodra er informatie de ronde doet over een (eventueel) incident, is er onmiddellijk nood aan officiële communicatie. Of het nu om een gerucht gaat of niet, om een klein incident of een zwaar ongeval, of de noodplannen en -procedures nu al dan niet in werking treden en de verschillende crisiscellen al dan niet operationeel zijn, er moet altijd gestructureerd, duidelijk en vlug geïnformeerd worden.

Terwijl het crisiscommunicatieteam wordt samengesteld en er een proces wordt geïmplementeerd, kan snel een eerste reflex communicatie uitgestuurd worden. Een eerste, niet gevoelige, reflex communicatie hoeft a priori niet door de hiërarchie gevalideerd te worden. Vervolgens kunnen alle betrokken partijen deze reflex communicatie aanvullen met bijkomende informatie over het lopende proces.

Na verificatie van de eerste informatie en op basis van een eerste monitoring en een analyse van de (sociale) media (voor zover dat mogelijk is) kan er snel, via verschillende kanalen, eenvoudig, rechtstreeks en gestructureerd gecommuniceerd worden op basis van de volgende drie elementen :

- We know (wat we weten : feitelijke informatie)
- We do (wat we doen : lopende acties)
- We care (waar we bezorgd over zijn : gezondheid en veiligheid)

Beste,

De e-Tendering noodprocedure werd geactiveerd.

Reden : e-Tendering niet beschikbaar

Gestart op : 23/06/2016 08u45

Volgens onze gegevens hebt u een elektronische opening gepland. Dit incident heeft mogelijk een impact op deze opening.

Bij deze willen wij u uitnodigen om onmiddellijk de "[instructies bij een e-Tendering incident](#)" te raadplegen op www.publicprocurement.be

Volg de instructies die betrekking hebben op het scenario waarin u zich bevindt.

Wij stellen alles in het werk om dit incident zo snel mogelijk te verhelpen. Zolang dit niet is gebeurd, is het niet mogelijk om de offertes te openen.

Indien u nog vragen heeft, aarzel niet ons te contacteren op e-proc@publicprocurement.be of via het nummer 02/7905200.

Wij willen u graag onze verontschuldigen aanbieden voor dit ongemak.

Met vriendelijke groeten,

Het e-Procurement Team

Sommige crisissituaties kan je verwachten. Voor die situaties kan je typeberichten voorbereiden. In deze (voorbereide) boodschap brengt het e-Tendering team de juiste reflex boodschappen: We weten dat er een probleem is en dit zijn de instructies, we werken aan de oplossing en we verontschuldigen ons voor het ongemak.

3.2.2. Tweede fase : vervulde de boodschap

Formuleer de sleutelboodschap(en) per doelgroep (zie 2.2.1. Stakeholders). Het gaat om verklaringen die moeten zorgen voor een efficiënte informatieoverdracht naar de verschillende doelgroepen (pers, bevolking, enz.). De basiselementen die we bij een crisis in de boodschap terugvinden zijn :

- Toon empathie en dat je begrijpt wat de mensen voelen.
- Informeer hen om te voorkomen dat de situatie verergert.
- Geef antwoord en leg uit wat de volgende stappen zijn die je neemt om de crisis onder controle te krijgen.

- Herstel het vertrouwen door te vertellen wat je verandert om dit in de toekomst te voorkomen.

(Managing your narrative in a crisis, understanding the spectrum of response, Matt Guarente, Managing Director of Coaching, Bladonmore)

Op een aantal vragen kan je vooraf antwoorden formuleren. Deze zogenaamde Q&A's kunnen ook op andere momenten hun nut bewijzen om medewerkers te informeren, om voor jezelf alle informatie op een rij te hebben ...

Journalisten stellen meestal dezelfde vragen. Ze zoeken naar wat er fout liep en willen weten of we als overheidsdienst nog te vertrouwen zijn.

- Wat is er precies gebeurd: wie is betrokken, wat is er gebeurd, waar, wanneer, hoe?
- Hoe ernstig is de situatie?
- Wat kan er nog meer gebeuren?
- Hoe is dit kunnen gebeuren? Wat is er misgelopen? Wie is schuldig?
- Neemt de organisatie deze feiten ernstig?
- Wat gaat er nu gebeuren? Wat ga je ondernemen om dit in de toekomst te voorkomen? Welke maatregelen zijn er al ondernomen of gepland?
- Wanneer krijgen we nieuwe informatie en via welk kanaal? Journalisten willen geen 24u wachten op nieuwe info. Zorg voor zeer regelmatige updates, zelfs al is er niet veel nieuws te melden.

Vragen die medewerkers zich stellen, zijn ook te voorspellen en voor te bereiden:

- Wat betekent deze crisis voor mij als werknemer?
- Wat moet ik ondernemen als medewerker? Welke richtlijnen moet ik volgen?
- Waar kan ik hulp vinden (bv. psychosociale ondersteuning)?
- Wat gaat de organisatie ondernemen om de medewerkers te blijven motiveren?
- Wanneer en hoe worden wij verder geïnformeerd over deze zaak?
- Waar kan ik meer info vinden?
- Tot wie kan ik me richten met vragen?

Aan de hand van de antwoorden op deze vragen kun je boodschappen uitwerken die in een crisissituatie nog meer dan in een normale situatie duidelijk, begrijpelijk en eenduidig moeten zijn. Zorg dat je de vragen van

je doelgroepen beantwoordt en dat je geen nieuwe vragen oproept. Zorg dat er geen ruimte is voor interpretatie. Als (sommige van) je doelgroepen een bepaalde maatregel overdreven vinden, leg hen dan uit wat de reden ervoor is.



Als achtergrond bij de gebeurtenissen kan je een fact sheet maken. Een fact sheet bevat een (chronologische) beschrijving van de feiten en de basisinformatie (wie, wat, waar, wanneer, hoe). Deze fact sheet hoef je niet te verspreiden, maar kan helpen om de context, de achtergrond, de chronologie van de gebeurtenissen te kennen en te begrijpen. Het is daarnaast handig om op elk ogenblik informatie over je organisatie bij de hand te hebben. Wie zijn wij? Wie werkt er hier? Korte omschrijving van de leidinggevenden ...

3.3. Hou het overzicht, monitor en analyseer

Gebruik een logboek om te inventariseren wat er op welk ogenblik beslist wordt en welke communicatie op welk moment naar welke doelgroep vertrok. Het logboek bevat een overzicht van inkomende telefoongesprekken, van artikels die in de pers verschenen ... In extreme situaties heb je hier misschien geen tijd voor. Vraag als het mogelijk is assistentie om dit logboek bij te houden of reconstrueer de tijdlijn zelf zodra je er tijd voor hebt. Dit is nuttig ter verantwoording of bij de evaluatie van de verschillende communicatieacties achteraf.

Ook monitoring (zie 2.3. Voorzie permanente monitoring en analyse) blijft tijdens de crisis noodzakelijk. Wat wordt er over jouw organisatie gezegd? Hoe reageren andere organisaties? Wat leeft er bij de burger? Pas de strategie en boodschappen hieraan aan.

3.4. Bepaal de strategie

Om snel de doelgroepen en stakeholders te bepalen, grijp je terug naar de voorbereiding in het crisiscommunicatieplan (zie 2.2.1. Stakeholders).

Beslis vervolgens welke strategie aan te nemen. Proactief, reactief, afstand bewaren of geen commentaar.

- Proactief. Je communiceert voordat een andere partij het woord heeft genomen of informatie heeft uitgebracht. De informatie zelf in het nieuws brengen wordt gewaardeerd door stakeholders, burgers en de pers. Je neemt als het ware de wind uit de zeilen voor mogelijke kritiek.

- Reactief. Het is niet verkeerd om reactief te communiceren. Open kaart spelen is dan wel steeds de beste optie. Je fout erkennen, je excuses aanbieden en aantonen dat er aan gewerkt wordt, is zeer professioneel. Soms kan je op deze manier zelfs kansen creëren om het vertrouwen in je organisatie net te vergroten.
- Afstand bewaren. Soms gebeurt het dat je in een storm terecht komt maar dat je niet de eigenaar bent van het probleem. Je kan de boot afhouden, maar zelfs dan is niet communiceren geen goed idee. Zorg voor standaardboodschappen en laat je niet ophitsen door de media.
- Geen commentaar is zelden een goed idee. Als je het niet weet, geef je het beter toe. Niet communiceren geeft het beeld van een doofpotoperatie en zal leiden tot een slechte reputatie. Je kan dan beter terugvallen op herhaling, standaardboodschappen of informatie over het proces (we onderzoeken het probleem en houden jullie op de hoogte zodra we meer weten).

3.5. Communiceer met gezond verstand

De boodschap van het crisisteam is vaak louter informatief. Waar een boodschap in een eerste fase nog beperkt kan zijn tot (bv. levensreddende) instructies, moet je daarna nadenken over welke toon je wil zetten. Een boodschap kan inhoudelijk correct zijn, maar door het gebruik van een ongepaste toon volledig verkeerd geïnterpreteerd worden. Een organisatie die enkel zakelijk reageert en geen emotie toont, kan op weinig sympathie rekenen.

Als communicatieprofessional is het jouw taak om de toon van de boodschap te bepalen en de menselijke dimensie voor ogen te houden. Wens een goed herstel of betuig medeleven aan de slachtoffers en hun naasten. Snelheid kan geen excuus zijn om de burger te kwetsen of om medewerkers te beschuldigen van bv. een menselijke fout. Vermijd elke verklaring die de religieuze of de filosofische overtuiging, de taalkundige, culturele of etnische identiteit van een groep in de samenleving kan kwetsen. Schuif een fout nooit af op een collega of een andere overheidsdienst. Houd alle betrokkenen en iedereen die een rol speelt in de informatieverstrekking zelf rechtstreeks en als eerste op de hoogte.

Crisiscommunicatie vraagt respect en waardering voor de stakeholders binnen de betrokken dienst en binnen de overheid in het algemeen.

4. Na de crisis : volg op, rond af en evalueer

4.1. Volg op en rond de communicatie af

Laat de communicatie na de crisis nog even doorlopen. Denk niet: oef het is achter de rug. Communiceer onder meer over:

- resultaten van een bevraging die je eventueel deed
- wat te doen om schade te herstellen en te voorkomen in de toekomst
- opvang van slachtoffers, ondersteuning voor de eigen medewerkers
- rouwregister, minuut stilte ...

4.2. Evalueer

Evalueer na elk voorval wat goed verlopen is en wat minder en actualiseer op basis van deze bevindingen het crisiscommunicatieplan waar nodig. Stel jezelf de volgende vragen:

- Wat heeft er goed/minder goed gewerkt? Hoe kan dat in de toekomst verbeterd worden?
- Hebben we de doelgroep bereikt, hebben ze de boodschap begrepen en op de juiste manier gereageerd (bv. onze instructies opgevolgd)?
- Zijn er bijkomende middelen nodig?
- Moeten we bepaalde procedures testen of afspraken beter oefenen?

Betrek medewerkers die niet rechtstreeks hebben deelgenomen aan de crisiscommunicatie. Zo hoor je een ander perspectief dat ook interessant kan zijn om toekomstige crisissen aan te pakken.

4.3. Debriefing

Breng mensen samen als de crisis is afgelopen. Mensen fysiek samenbrengen na de gebeurtenissen heeft een dubbel doel:

- de aanpak evalueren
- lessen trekken voor de toekomst.

Het is niet alleen belangrijk om de crisiscommunicatie zelf te evalueren. Denk eventueel aan een minuut stilte ter nagedachtenis en voorzie zo nodig psychosociale begeleiding voor medewerkers die het moeilijk hebben met de gebeurtenissen. Soms is het nuttig bestaande procedures aan te passen, bv. rond het voorkomen of melden van een cyberaanval of om nieuwe richtlijnen te bedenken, bv. hoe in de toekomst te communiceren bij een stroompanne.

5. Conclusie

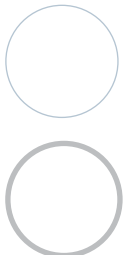
Een crisis is een fenomeen waar om het even welke organisatie mee te maken kan krijgen, ongeacht de missies, actieterreinen, omvang en de groepen tot wie ze zich richt. Een organisatie die een plan heeft om communicatie in een crisissituatie te organiseren en te beheren heeft vast en zeker meer kansen om het hoofd te bieden aan een crisis dan een onvoorbereide organisatie. Concreet houdt dat in dat een organisatie vooraf crisisscenario's vastlegt, doelgroepen bepaalt, procedures invoert, rollen toekent, oefent, en lessen trekt. Dat is het doel van deze COMM Collection.

Het communicatieplan van een organisatie legt vast op welke manier ze ervoor zal zorgen dat communicatie tijdens een crisissituatie coherent kan verlopen met de bedoeling het imago en de legitimiteit van de organisatie te beschermen en de vertrouwensrelaties met de stakeholders in stand te houden.

Het doel van het communicatieplan is de organisatie te helpen anticiperen zodat ze klaar is om in actie te schieten en de controle in handen te houden als er zich een crisis voordoet. Dit plan alleen is echter niet voldoende: het moet deel uitmaken van een globaal systeem dat een brug slaat met het risicomanagement, de globale communicatiestrategie ... Het plan vereist de samenwerking van verschillende actoren en moet zich voortdurend aanpassen aan de ontwikkelingen binnen de omgeving waarin de organisatie evolueert.

Bibliografie

- BRUGGHEMANS, Bert, HUYPENS Jos, MERTENS Peter (2015) Crisiscommunicatie, Politeia.
- BLOCH Emmanuel (2012) Communication de crise et médias sociaux, Dunod.
- COYETTE Catherine, DONIS Céline, RAONE Julien, SCHIFFINO Nathalie, TASKIN Laurent (2013) Entreprises publique, crise et communication: le cas de l'accident ferroviaire à Buizingen, Pyramides: revue du Centre d'études et de recherches en administration publique.
- FOD Binnenlandse Zaken, Algemene Directie Crisiscentrum, in samenwerking met de provincies, (2007) Leidraad Crisiscommunicatie. <http://crisiscentrum.be/nl/publication/leidraad-crisiscommunicatie>
- FOD Binnenlandse Zaken, Crisiscentrum (2013), Sociale media in crisiscommunicatie. Gebruik van sociale media door discipline 5: organisatie en praktische tips. http://crisiscentrum.be/sites/default/files/brochure_sociale_media_nl.pdf
- FOD Binnenlandse Zaken (2015), Het werkproces Crisiscommunicatie. Een pragmatisch model voor discipline 5. <http://crisiscentrum.be/nl/news/crisisbeheer/werkproces-crisiscommunicatie-als-pragmatisch-model>
- HEIDERICH Didier (2010), Plan de gestion de crise, Dunod.
- JAQUES Tony (2014), Issues and crisis management: exploring issues, crisis, risk and reputation, Oxford University Press.
- KORTOM (2011), Gebruik van sociale media in crisiscommunicatie. <https://www.kortom.be/pagina/795/2011---leidraad-gebruik-van-sociale-media-in-crisiscommunicatie>
- LIBAERT Thierry (2010), La communication de crise, Dunod.
- MARYNISSEN Hugo, PIETERS Stijn, VAN DORPE Sofie, VAN HET ERVE Ann-Marie, VERGEER Frank (2010), Geen commentaar. Communicatie in turbulente tijden, Houtekiet.
- MICHELS, W. (2016) Communicatie Handboek, Noordhoff Uitgevers.
- Ministerie van Veiligheid en Justitie – Nederland (2011), Twitteren tijdens een crisis (nota).
- ROBRECHTS Paul, WILS Jeroen (2015), Gestion de crise – guide pratique, Fédération des Entreprises de Belgique.



- SNOEIJERS Erik (2016), Crisiscommunicatie door organisaties. Factoren die individuele crisisperceptie beïnvloeden bij interne stakeholders.
- VLM (2015), Projectcommunicatie anders bekeken. En gids met een hart voor interactieve communicatie. <https://www.vlm.be/nl/projecten/projectcommunicatie>
- Centre for cyber security Belgium (2015), Cyber security incident management guide. http://www.ccb.belgium.be/sites/default/files/documents/Cyber_Security_IncidentManagement_Guide_3011.pdf
- WESTPHALEN Marie-Hélène, LIBAERT Thierry (2009), Communicator: toute la communication d'entreprise, Dunod.

Webpagina's

- 10 Tips For Reputation And Crisis Management In The Digital World <http://www.forbes.com/sites/ekaterinawalter/2013/11/12/10-tips-for-reputation-and-crisis-management-in-the-digital-world/#510cc6f62507>
- Le Laboratoire des Crises, de la Réputation et des phénomènes d'Influence <http://www.reputatiolab.com/>
- Magazine de la Communication de crise et sensible, Observatoire International des Crises <http://www.communication-sensible.com/portail/>
- Successful crisis management reaches the heart before the mind <http://melissaagnes.com/successful-crisis-management-reaches-the-heart-before-the-mind/>
- <http://www.geencommentaar.net/>
- <http://www.bladonmore.com/our-thinking/post/five-tricky-pieces>

Wetgeving

- 31 JANUARI 2003 – Koninklijk besluit tot vaststelling van het noodplan voor de crisisgebeurtenissen en -situaties die een coördinatie of een beheer op nationaal niveau vereisen
- 17 AUGUSTUS 2007 – KB over het intern controlesysteem dat bepaalt dat de federale overheidsdiensten een risicocontrole toepassen

Nuttige COMM Collection

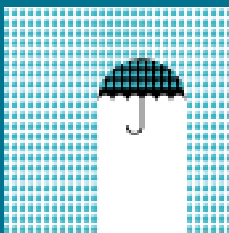
- Nr. 12 Het communicatieplan van een project opstellen
- Nr. 21 Aanbevelingen bij het gebruik van sociale media
- Nr. 23 Omgaan met de pers





FOD Kanselarij van de Eerste Minister
Algemene Directie Externe Communicatie
Weststraat 16
1000 Brussel
Tel.: 02 501 02 11
E-mail: externecommunicatie@premier.belgium.be
www.belgium.be

FOD Beleid en Ondersteuning
Interne Ondersteunende Dienst - Communicatie
WTC III - Simon Bolivarlaan, 30 - 1000 Brussel
Tel.: 02 740 74 74
www.bosa.be



Verantwoordelijke uitgever: Alfons Boon • WTC III • Simon Bolivarlaan 30 • 1000 Brussel
Wettelijk depot: D/2016/7737/10
December 2016

