

Crisis in de gemeente

Een onderzoek naar het draagvlak voor competentiegerichtte
crisiscommunicatietrainingen

Auteur:	Marieta van den Heuvel
Opleiding:	European Studies and Communication management
Instituut:	Haagse Hogeschool
Opdrachtgever:	Inconnect
Afstudeerbegeleider:	Nienke Dijkstra, Julian van der Kleijn, Arend Noordam

Juni 2011

Voorwoord

Dit zijn de laatste woorden die ik schrijf en de eerste woorden die u leest. De afgelopen maanden heb ik gewijd aan het onderzoeken van het draagvlak voor crisiscommunicatietrainingen onder communicatieadviseurs bij gemeenten binnen veiligheidsregio Hollands Midden en heb ik ontdekt op welke manier crisiscommunicatie deel uitmaakt van het takenpakket van een communicatieadviseur binnen grote en kleine gemeentes. Tevens heb ik ondervonden wat de verwachtingen bij communicatieadviseurs, trainers en initiators van trainingen zijn als het gaat om crisiscommunicatie. Dit alles kunt u lezen in deze scriptie.

Het onderzoek heb ik uitgevoerd in opdracht van Inconnect te Dordrecht. Door Frank Vergeer en Anne-Marie van het Erve heb ik de afgelopen maanden veel van het werkveld leren kennen. Door hun uitgebreide kennis, ervaring en netwerk heb ik zelf kunnen zien dat de wereld van de crisiscommunicatie erg klein is en dat de mensen die zich bezighouden met crisiscommunicatie veel samenwerken en vakkundig en nauwkeurig te werk gaan, ieder met een andere achtergrond. Ik wil Frank Vergeer in het speciaal bedanken voor zijn tijd, energie, geduld met mij, mijn onderzoek en voor zijn begripvolle e-mails.

Ik wil ook iedereen bedanken die mij heeft geholpen met het uitvoeren van het onderzoek. De trainers, de opdrachtgevers maar vooral de communicatieadviseurs die mij hebben verwelkomd in hun kantoor of vergaderruimte en de tijd hebben vrijgemaakt voor mij om hen te interviewen.

Julian van der Kleijn, dank je wel voor het opvangen van mij in de laatste fase van mijn onderzoek. Ook wil ik de tweede lezer van mijn scriptie bedanken. Arend Noordam, bedankt voor de eerlijke en duidelijke feedback.

Tot slot bedank ik Nienke Dijkstra, mijn geweldige begeleidster. Niet alleen tijdens mijn onderzoek heb je me geholpen, maar ook op veel andere vlakken heb ik veel aan je gehad door de jaren heen.

Dank jullie wel voor alle goede zorgen.

Den Haag, juni 2012.

Marieta van den Heuvel

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Abstract	5
Samenvatting	6
1.0 Leeswijzer	7
2.0 Inleiding	8
2.1 Aanleiding	9
3.0 Methode van onderzoek	12
3.1 Inconnect	12
3.2 Doelstelling	12
3.3 Afbakening	12
3.4 Probleemstelling	13
3.5 Participerende waarneming	13
3.6 Semigestructureerde interviews	14
3.7 Deelnemers	14
4.0 Theoretisch kader	15
4.1 Definitie van de belangrijkste begrippen	15
4.1.1 Crisis	15
4.1.2 Risico- en crisiscommunicatie	16
4.1.3 GRIP	16
4.1.4 Opschaling	18
4.1.5 Crisiscommunicatierollen	18
4.1.6 (Competentiegericht) opleiden, trainen, oefenen	21
4.1.7 Basiskennis crisiscommunicatie	21
4.1.8 Competenties	22
4.1.9 Teamcompetenties	26
4.1.10 Competence game	27
4.2 Ondersteunende theorieën	29
4.2.1 Tacit knowledge	29
4.2.2 Reputatiemanagement vs. relatiemanagement	31
4.2.3 Communicatie in crisistijden	32
5.0 Resultaten	35
5.1 De geïnterviewden	35
5.2 Kennis	36
5.2.1 Basiskennis van crisiscommunicatie	37
5.2.2 Kennis van het doel van crisiscommunicatietrainingen	38
5.2.3 Knelpunten op het gebied van crisiscommunicatietrainingen	39
5.3 Houding	40
5.3.1 Houding ten opzichte van de crisiscommunicatietrainingen met in het speciaal de competence game	40
5.4 Gedrag	41
5.5 Competence game	42

6.0 Conclusie	45
6.1 Kennis	45
6.1.1 Basiskennis crisiscommunicatie is soms afwezig	45
6.1.2 Kennis van het doel van de trainingen is niet gelijk	45
6.2 Houding	45
6.2.1 Een wisselende maar positieve houding ten opzichte van trainingen	45
6.2.2 Vraagtekens bij competentiegericht trainen	46
6.3 Gedrag	46
6.3.1 Veel wens voor trainingen in theorie, weinig tijd en middelen in de praktijk...	46
6.3.2 Slechte balans tussen kennis en competenties	47
6.3.3 Behoeftte aan meer trainingsmogelijkheden	47
7.0 Aanbevelingen	49
8.0 Literatuurlijst.....	51

Abstract

This thesis is about support for a training and selection tool: a competence game. The main goal was to find out whether or not there is enough support for the competence game among communication advisors. This research was commissioned by Inconnect to obtain information about their stakeholders' view on their competence game.

Firstly I have used field research to gather information about crisis communication, knowledge and other relevant definitions such as support, competences and teamwork. Secondly I have attended a competence game as a starting point for my research.

After processing that information I have interviewed ten people who all work in the safety region 'Hollands Midden'. Six of them are communication managers in big and small communities. Three of them are trainers and one of them is the head of the safety region 'Hollands Midden'. I have used semi structured interviews to gather this information. Beforehand, I was expecting to give their opinion about the training.

The results that stood out most are:

- There is a lack of basis knowledge about crisis communication
- There is a difference in attitudes towards the competence game
- The use and function of a competence game is not completely clear
- Communication advisors lack time and money to train

This leads to the conclusion that the support for the competence game is sufficient, but that there is room for improvement regarding the knowledge about and the attitude and actions towards the training. The communication managers want to be more involved in the whole process. This means that Inconnect needs to spend more time communicating the plans about the training and the expectations to those who are involved. Inconnect also needs to provide the tools needed to improve the knowledge of crisis communication of communication managers.

Samenvatting

Inconnect is een redelijk jong bedrijf dat trainingen aanbiedt op het gebied van risico- en crisiscommunicatie. Omdat in maart 2011 voor het eerst een competence game is gegeven aan veiligheidsregio Hollands Midden is Inconnect benieuwd naar de ervaringen van de deelnemers en betrokken partijen. Daaruit is de volgende hoofdvraag ontstaan:

Welk draagvlak is er voor competentiegerichtte crisiscommunicatietrainingen (competence games) binnen veiligheidsregio Hollands Midden?

Allereerst is er deskresearch gedaan om informatie over crisiscommunicatie, relevant voor dit onderzoek, volledig te krijgen. Daarnaast is een overzicht gemaakt van verschillende theorieën die er zijn op het gebied van competenties en kennis vergaren.

De fieldresearch wordt gedaan in de vorm van semigestructureerde interviews om drie verschillende partijen te vragen naar hun ideeën, wensen en ervaringen met de competence game en competentiegerichtte trainingen. De informatie die is verkregen kan als volgt worden samengevat:

- De kennis van crisiscommunicatie is niet bij iedere communicatieadviseur gelijk of ontbreekt zelfs
- Er is te weinig geld en tijd om regelmatig te trainen op gemeentelijk en individueel niveau en dit is ook niet verplicht
- De houding jegens de trainingen verschilt en is niet eenduidig
- Het doel van de competence game is niet helder

Inconnect doet er goed aan om in overleg met de coördinator van de veiligheidsregio's verplichte trainingstrajecten vast te leggen en uit te werken voor hen en deze aan te bieden. Zodoende is het mogelijk om het kennisniveau van nieuwe medewerkers bij de veiligheidsregio te vergroten. Door middel van betrokkenheid van de trainees voor, tijdens en na de trainingen de houding ten opzichte van de trainingen te versterken en daarmee te zorgen dat de betrokken van een training de noodzaak van deze kennis gaan erkennen en hier ook bereid zijn naar te handelen.

1.0 Leeswijzer

Deze scriptie is opgebouwd uit zeven hoofdonderdelen:

1. Samenvatting. De scriptie start met een beknopte, overzichtelijke samenvatting in het Engels en Nederlands van het gehele onderzoek. Voor een volledig beeld adviseer ik het doorlezen van de resultaten, de conclusie en de aanbevelingen.
2. De introductie. Dit onderdeel betreft de aanleiding en de inleiding van dit onderzoek en de scriptie die daaruit voortvloeit.
3. De methode van onderzoek. In het hoofdstuk staan de verschillende methoden die zijn gebruikt om het raamwerk van deze scriptie te maken. Zonder uitgangspunt is er immers geen onderzoek mogelijk.
4. Het theoretisch kader. Het onderzoek wordt ondersteund door verschillende theorieën die zorgen voor een stevigere fundering van het onderzoek en de theorieën zijn ingezet om onderzoeks- en interviewvragen op te stellen.
5. De resultaten. Na de bovenstaande drie onderdelen volgde het verwerven van informatie en het verwerken van de resultaten van de interviews met de verschillende ondervraagden. Deze gegevens zijn samengevat in het onderdeel 'resultaten'. De informatie in dit hoofdstuk betreft de mening over en de ervaring met crisiscommunicatietrainingen van de verschillende ondervraagden.
6. De conclusies. In onderdeel zes zijn de conclusies van de resultaten samengevat.
7. De aanbevelingen. Het algehele beeld dat is verkregen door dit onderzoek over het onderwerp, in combinatie met de theorie uit het theoretisch kader en de praktijk aan de hand van de resultaten, is samengevat in aanbevelingen aan de opdrachtgever.

2.0 Inleiding

De studie Communicatie aan De Haagse Hogeschool geeft studenten in jaar drie, vier (en hoger) de gelegenheid om voor hen interessante, specifieke vakken te volgen: minoren. In jaar drie heb ik zelf de minoren Spaans, Kunst, Cultuur en Communicatie en een minor Risico- en Crisiscommunicatie gevolgd, dit vooral vanwege mijn brede interesses en het proberen te ontdekken waar mijn voorkeur naar uitgaat.

Tijdens het volgen van de minor Risico- en crisiscommunicatie viel op hoe ingewikkeld het is om als individu of als organisatie op een juiste manier om te gaan met een crisis. Met het afsluiten van de minor had ik het onderwerp crisiscommunicatie nog niet afgesloten. Hierdoor heb ik besloten om te gaan afstuderen op crisiscommunicatie met de trainingen als rode draad voor mijn onderzoek. Na een korte zoektocht kwam ik terecht bij Inconnect.

Inconnect houdt zich vooral bezig met risico- en crisiscommunicatietrainingen. De organisatie biedt competentiegerichte trainingen aan gericht op crisisbeheersing en crisiscommunicatie. Hun klantenbestand bestaat voornamelijk uit personen die werkzaam zijn binnen een veiligheidsregio (denk aan politieagenten, ambulancemedewerkers, communicatieadviseurs e.d.). Niet eerder hebben ze onderzoek verricht of laten verrichten naar het draagvlak van (hun) competentiegerichte trainingen op het gebied van crisiscommunicatie. Met de vraag of ik het draagvlak voor deze trainingen zichtbaarder kan maken, ben ik begonnen met het afronden van de studie aan De Haagse Hogeschool.

NB Dit onderzoek richt zich op het draagvlak voor crisiscommunicatietrainingen onder communicatieadviseurs binnen veiligheidsregio Hollands Midden, maar geeft geen volledig beeld van het draagvlak van alle trainingen van Inconnect.

2.1 Aanleiding

Regelmatig is er sprake van onrust in een gemeente. Vaak merken de burgers hier weinig van omdat het bijvoorbeeld gaat om een voetbalwedstrijd waar gemeentelijk voorzorgsmaatregelen zijn genomen, het blijft dan bij een incident als er een groep supporters met elkaar op de vuist gaat. Als er supporters rellen veroorzaken, is de politie of de ME aanwezig om in te grijpen. Maar een enkele keer haalt die onrust het nieuws vanwege de omvang of de impact die het heeft op de plaats, de regio, de provincie of het land.

De crises, zoals te zien op pagina acht en negen van deze scriptie, betreffen de brand in een chemische fabriek en een schietpartij in winkelcentrum. Deze twee niet met elkaar te vergelijken, maar toch ingrijpende gebeurtenissen, speelden een grote rol bij de start van dit onderzoek. Beide gebeurtenissen die onder andere vanwege hun bedreigende aard een crisis worden genoemd. Er zijn echter verschillen door bijvoorbeeld de dodelijke slachtoffers bij de schietpartij in Alphen aan den Rijn. Maar zo zijn crises nooit te vergelijken. Zelfs in vergelijkbare situaties spelen er altijd factoren mee waardoor de omstandigheden toch anders zijn. Zanders (2008) vat dit samen door te zeggen dat we altijd op de vorige crisis zijn voorbereid en dus slechts rekening kunnen houden met bepaalde onderdelen, maar een toekomstige crisis nooit volledig kunnen voorspellen.

Toch zijn er verschillende theorieën, modellen, sjablonen, samenvattingen en plannen om de risico's voor, tijdens en na een crisis te bepalen en te beperken. Bij deze (crisis)plannen wordt rekening gehouden met het Paretoprincipe (ook wel 80/20-principe). Dit principe houdt in dat slechts een klein deel van de inspanning het merendeel van de resultaten oplevert (Zanders, 2008, p.72). In een goed plan zou dus 80% van een crisis voorbereid moeten zijn. Het kleinere gedeelte blijft dan onvoorzien. Plannen dekken nooit 100% de lading, maar goede plannen en afspraken vastleggen, kan wel ruimte bieden om onvoorziene zaken op te vangen.

In zo'n plan worden ook de rollen binnen het crisisteam opgenomen. De effecten van een crisis op gemeentelijk en landelijk niveau wekte mijn interesse. Wat zet een crisis in gang bij mensen die verantwoordelijk zijn voor de crisiscommunicatie binnen de gemeente? Wat gebeurt er binnen een team communicatieadviseurs die samenwerken op het moment van zo'n crisis? Kortom hoe wordt zo'n crisisplan afgerold?

Communicatie Moerdijk moeizaam



Brand in Moerdijk
Gerben van den Boom

Toegevoegd: woensdag 12 jan 2011, 14:08

In de gemeenten Binnenmaas en Strijen wordt vanavond een informatiebijeenkomst gehouden voor inwoners over de brand bij chemiebedrijf Chemie-Pack in Moerdijk. Bij de bijeenkomst zijn onder anderen vertegenwoordigers van de brandweer, de GGD Zuid-Holland Zuid en de gemeente aanwezig.

Graspol

Burgemeester Brok van Dordrecht maakte gisteren in een persconferentie bekend dat het dioxinegehalte in de regio niet hoger bleek dan normaal. Alleen in Strijensas is een graspol gevonden waarbij het dioxinegehalte ongebruikelijk hoog was. Naar de betreffende graspol wordt nader onderzoek verricht. Het advies om niet uit eigen tuin te eten en aanraking met roetdeeltjes te vermijden blijft van kracht.

Lood

Gisteren werd Chemie-Pack in staat van beschuldiging gesteld, want het bedrijf handelde in strijd met de vergunning, aldus het Openbaar Ministerie. Maar over de gevolgen voor de volksgezondheid klonken gisteren wederom geruststellende woorden. Desalniettemin werd pas na de persconferentie duidelijk dat in de Mariapolder, vlakbij het terrein van Chemie-Pack in Moerdijk, duizend keer meer lood is aangetroffen dan toegestaan.

Moeizaam

De communicatie verloopt dus op z'n zachtst gezegd moeizaam. Hoe zullen de inwoners van Binnenmaas en Strijen vanavond geïnformeerd worden? En hoe gevaarlijk is het lood in de Mariapolder? Nieuwsuur is bij de informatieavond aanwezig.

Nieuwsbericht: www.nieuwsuur.nl, woensdag 12 april 2011

Deskundigen prijzen communicatie rond drama Alphen

Gepubliceerd op : zondag, 17 april 2011 - 22:11

Door: Omroep West

ALPHEN AAN DEN RIJN - De communicatie door gemeente, politie en justitie na de schietpartij in Alphen aan den Rijn is lovenswaardig. Ook bestuurders en gezagsdragers hebben het goed gedaan. Dat vinden deskundigen op het gebied van crisiscommunicatie in een artikel in het blad Binnenlands Bestuur.



Volgens communicatiespecialist Hendrieneke Bolhaar deed iedereen op het juiste moment wat hij moest doen. Gedragsdeskundige Christine Swankhuizen prijst de informatievoorziening rond Alphen. Die was volgens haar 'kalm, sterk en geloofwaardig'.

Lof voor Eenhoorn en Nooy

De deskundigen hebben veel lof voor de optredens van waarnemend burgemeester Bas Eenhoorn en hoofdofficier van justitie Kitty Nooy. 'Eenhoorn pakte de invoelende, verbindende rol die een burgemeester op zo'n moment moet hebben uitstekend op', stelt Frank Regtvoort, die overheidspersoneel traint voor dit soort situaties.

Swankhuizen sluit zich daarbij aan. 'Eenhoorn bleef feitelijk, betrokken en liet zich niet meeslepen door zijn emoties. Hij maakte zaken niet groter dan ze waren, zeker zo lang hij nog niet precies wist wat er speelde.' Bolhaar prijst het optreden van Kitty Nooy als 'sterk en evenwichtig'. 'Je zag dat ze zich bewust is van de nieuwe werkelijkheid die social media creëren. Ze realiseerde zich goed dat het beter is informatie die op straat ligt, niet te weerspreken.'

Regtvoort vond het goed dat Nooy zo'n open indruk maakte. Ze vertelde wat ze moest vertellen en legde uit waarom ze sommige dingen niet kón vertellen. Veel leden van het Openbaar Ministerie geven in dergelijke situaties helemaal geen commentaar.'

•

Nieuwsbericht: www.omroepwest.nl zondag 17 april 2011

De bovenstaande nieuwsberichten zeggen veel over de communicatie. Wanneer het doel met communicatie op een positieve manier bereikt is, is niet te voorspellen. Daar spelen teveel factoren bij mee om daarover te oordelen. Uiteindelijk is iedere vorm van communicatie een samenspel en een samenloop van omstandigheden die soms te bepalen zijn en vaker lopen zoals ze lopen.

Goede (crisis)communicatie is dus van belang als het gaat om het samenwerken in een crisisteam en met en naar de betrokken partijen. Welk trainingsmethoden er zijn op deze vorm van communicatie goed toe te passen en wat het draagvlak is voor verschillende trainingsmethodes is een belangrijk onderwerp van deze scriptie.

3.0 Methode van onderzoek

3.1 Inconnect

Opdrachtgever Inconnect is een trainingsbureau dat voornamelijk organisaties binnen veiligheidsregio's assisteert en mensen die werkzaam zijn binnen de veiligheidsregio traint in de verschillende rollen om hen voor te bereiden op een eventuele crisis. Dit doen ze onder andere door het aanbieden van mediatrainingen, simulaties/observaties en evaluaties van crises. Ook maken ze gebruik van competentiegericht trainen. Inconnect maakt hierbij gebruik van een competence game: een manier om een groep mensen op een intensieve wijze aan casussen bloot te stellen en hen op basis van de door hen getoonde competenties te selecteren voor één van de toe te bedelen rollen. Over de competence game en de rollen wordt verderop in deze scriptie uitgebreid gesproken. Deze trainingen staan in het teken van risico- en crisiscommunicatie. Door hun werkzaamheden is het voor Inconnect belangrijk om te weten wat het draagvlak is van de trainingen onder trainees en de opdrachtgevers. Deze vraag was ook de aanleiding van dit onderzoek.

3.2 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is enerzijds het in kaart brengen van de ervaringen die de betrokken partijen hebben met competentiegericht trainen en anderzijds onderzoeken wat het draagvlak is om eventueel het aanbod beter te kunnen laten aansluiten op de vraag.

3.3 Afbakening

Keuze voor één veiligheidsregio

Nederland bestaat uit 25 veiligheidsregio's, een uitwerking hiervan is te vinden in bijlage 1 en 2. De veiligheidsregio bestaat uit vier kolommen: Politie, brandweer, GHOR (Geneeskundige Hulporganisatie in de Regio) en RAD (Regionale Ambulancedienst). In geval van een ramp of crisis, maar ook ter preventie hiervan, werkt de gemeente samen met de vier kolommen. Dit onderzoek beperkt zich tot de veiligheidsregio Hollands Midden. In bijlage 4 is te zien welke gemeenten vallen binnen deze veiligheidsregio. De keuze om de focus te leggen op veiligheidsregio Holland-Midden is bewust gemaakt wegens de volgende redenen:

1. Inconnect heeft voor de veiligheidsregio een competence game georganiseerd;
2. Binnen een veiligheidsregio wordt samengewerkt waardoor er regionaal dezelfde regels gelden en de trainingen regionaal (per veiligheidsregio) worden geregeld. Steekproefsgewijs per gemeente én per veiligheidsregio onderzoek doen zou niet toe een

representatief resultaat leiden aangezien er niet landelijk, maar per veiligheidsregio regels en procedures worden opgesteld zoals verplicht door de Wet veiligheidsregio's (2010, artikel 10).

Focus op GRIP drie en vier

De trainingen van Inconnect zijn gericht op de rollen die worden ingezet in het geval van de hoogste staat van alertheid: een GRIP drie of vier situatie (zie pagina 14 voor de definitie en uitleg van GRIP). Daarom ligt de focus bij dit onderzoek op deze fases. Bij GRIP één en twee worden (vaak) niet alle rollen ingezet.

3.4 Probleemstelling

Hoofdvraag

Welk draagvlak is er voor competentiegerichte crisiscommunicatietrainingen (competence games) binnen veiligheidsregio Hollands Midden?

Deelvragen opgesplitst in kennis-, houding-, en gedragsdoelstellingen.

Kennis

1. In welke mate is er sprake van basiskennis van crisiscommunicatie bij communicatieadviseurs binnen veiligheidsregio Hollands Midden?
2. Welke kennis is er van het doel van crisiscommunicatietrainingen onder communicatieadviseurs bij gemeentes in veiligheidsregio Hollands Midden?

Houding

Wat is de houding van communicatieadviseurs ten opzichte van de competence game?

Gedrag

Welk initiatief nemen communicatieadviseurs zelf als het gaat om het volgen van trainingen?

3.5 Participerende waarneming

Bij aanvang van het onderzoek wordt er een competence game bijgewoond. Dit is een vorm van participerende waarneming. Saunders, Lewis & Thornhill (2004, p.232) halen de definitie van Gill & Johnson (1997) aan. Gill & Johnson (1997) omschrijven participerende waarneming als volledig deelnemen in het leven en de activiteiten van de personen die hij onderzoekt en zo onderdeel wordt van hun groep of organisatie. Zodoende neemt hij niet alleen waar, maar wordt hij ook deelgenoot door het zelf te ervaren.

3.6 Semigestructureerde interviews

Voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen wordt gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek in de vorm van semigestructureerde interviews. Saunders, Lewis & Thornhill (2004, p.257) zeggen hierover het volgende:

“Semigestructureerde interviews zijn niet gestandaardiseerd. In semigestructureerde interviews heeft de onderzoeker een lijst met topics en vragen die moeten worden behandeld, hoewel deze van interview tot interview kunnen variëren”.

Voor iedere groep geïnterviewden wordt een aparte topiclijst gemaakt. Er worden drie trainers geïnterviewd, zes communicatieadviseurs en het hoofd van de veiligheidsregio Hollands Midden. In totaal zijn dit tien interviews.

3.7 Deelnemers

Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen, wordt informatie gevraagd van drie betrokken partijen.

- Trainers. Zij bieden de trainingen en hebben dus een visie en bepaalde theorieën als uitgangspunt voor hun trainingen. Zij kunnen daardoor vertellen wat ze verwachten van de personen die ze trainen.
- Communicatieadviseurs. Zij kunnen hun wensen, ervaringen en visie duidelijk maken (zij worden in dit onderzoek ook trainees genoemd).
- Hoofd van de veiligheidsregio Hollands Midden. Deze persoon heeft kennis over de gehele veiligheidsregio en kan vertellen wat hij/zij belangrijk vindt en welke ervaringen hij/zij heeft met de trainingen (met competenties als uitgangspunt). Zodoende is hij/zij de brug tussen de trainers en de communicatieadviseurs.

4.0 Theoretisch kader

Om draagvlak te meten, moet er eerst duidelijk worden gemaakt wát er precies is aan aanbod en wat draagvlak inhoudt in deze situatie. In dit hoofdstuk worden de theorieën en de visies op crisiscommunicatie en de competenties die worden gevraagd van crisiscommunicatieadviseurs tijdens een training en tijdens een crisis. Dit theoretisch kader bestaat uit twee delen:

1. Een definitie van begrippen
2. Ondersteunende theorieën

Onderdeel één is gekozen omdat er veel termen en expertises binnen het vakgebied crisiscommunicatie zijn. Omdat dit onderzoek zich voornamelijk richt op de trainingen die er zijn op het gebied van crisiscommunicatie binnen de gemeentes van een veiligheidsregio is er een keuze gemaakt om enkel termen en onderdelen verder toe te lichten die belangrijk zijn om verdere woordkeuze, afkortingen en invalshoeken te verduidelijken.

Het is belangrijk om tijdens het lezen rekening te houden met het feit dat er, ook al zijn sommige procedures landelijk ingevoerd, er variaties per (veiligheids)regio zijn. De uitleg in onderdeel één gaat over de procedures zoals ze worden gehanteerd in veiligheidsregio Hollands Midden.

Onderdeel twee laat zien wat de theorie zegt over aannames die zijn gedaan voor het daadwerkelijk doen van fieldresearch. De theorieën zijn definities van begrippen die losstaan van de crisiscommunicatie, maar wel direct betrekking hebben tot dit onderzoek. Het belang en de relevantie van verschillende theorieën en hoe deze op de praktijk van toepassing zijn staan in het tweede onderdeel van dit hoofdstuk.

4.1 Definitie van de belangrijkste begrippen

4.1.1 Crisis

De namen calamiteit, ramp en crisis worden vaak door elkaar gebruikt om een ingrijpende gebeurtenis te omschrijven. Voor deze benamingen zijn verschillende definities. In dit onderzoek wordt uitsluitend het woord crisis gebruikt. Een crisis is volgens Zanders (2008) een bedreigende gebeurtenis die moet worden beschouwd in de context van het systeem en de eigenschappen en de relaties daarvan. Hij legt ook uit waarom hij vindt dat de scheiding tussen de verschillende begrippen niet zo hard is: het

is voor verschillende organisaties verschillend hoe ze de gebeurtenis ervaren.

4.1.2 Risico- en crisiscommunicatie

Crisiscommunicatie is op tijd uitwisselen van relevante complete en correcte informatie tussen alle betrokken partijen op het moment van een crisis. (Regtvoort & Siepel, 2009) "Het wezenlijke verschil is dat het bij risicocommunicatie gaat om communicatie over een mogelijke crisis, terwijl het bij crisiscommunicatie gaat over communicatie tijdens een crisis die zich daadwerkelijk heeft voorgedaan" (Regtvoort & Siebel, 2009, p. 52). Risicocommunicatie en crisiscommunicatie zijn zowel nationaal als internationaal steeds belangrijker geworden de afgelopen jaren. Risicocommunicatie is bij wet een verplicht onderdeel van overheidscommunicatie geworden (Regeling risico's zware ongevallen, 1999). De overheid is verplicht haar burgers te informeren van de risico's in hun omgeving. Met risico's wordt bijvoorbeeld bedoeld of en welke gevaarlijke chemische stoffen worden vervoerd, maar ook welke stoffen zijn opgeslagen in de buurt (bijvoorbeeld een LPG-opslag). Het verschil tussen risicocommunicatie en crisiscommunicatie zit dus in het moment dat de communicatie wordt ingezet. Bij risicocommunicatie gaat het vooral om de inhoud van de boodschap gezien daar tijd en ruimte voor is. Bij crisiscommunicatie gaat het om het adequaat inspelen op de situatie en de omstandigheden en deze zijn vaak, zelfs bij een vergelijkbare crisis, onvoorspelbaar.

4.1.3 GRIP

Er wordt in een crisissituatie gewerkt met een zogenaamd opschalingmodel: GRIP (Gecoördineerde Regionaal Incidenten bestrijdingsprocedure). Binnen een gemeente kan dit veel verschillende soorten situaties betekenen, van een stroomstoring tot een grote brand tot een lek in een chemische fabriek. Op het moment dat er een crisis ontstaat wordt er gemeentelijk een GRIP-fase afgesproken. Dit wordt afgesproken zodat er aan de hand van de fase waarin de crisis zich begint een team moet worden opgesteld met verantwoordelijken om de fase op of af te schalen.

Er zijn geen vaste stappen als het gaat om de fases. Bij het ontstaan van een crisis kan er meteen worden gestart met een hogere GRIP-fase. Het besluit om over te gaan tot een GRIP, omdat de situatie hierom vraag, wordt besloten door het Commando Plaats Incident (CoPI). Het CoPI hoort bij de hulpdiensten die als eerste ter plaatse zijn. Het CoPI betreffen vertegenwoordigers van verschillende operationele disciplines, een adviseurs gevaarlijke stoffen en vaak een voorlichter (Zanders, 2008).

Er zijn hierbij vier fases te benoemen.

GRIP 1. Incidenten met effecten tot maximaal de directe omgeving (Zanders, 2008). Er wordt nu gedaan aan bronbestrijding. Het gaat om een lokaal incident. Commando Plaats Incident is verantwoordelijk (Muller e.a., 2009). Vaak is dit het hoofd van de brandweer.

GRIP 2. Grootschalig incident met uitstraling naar omgeving (Zanders, 2008). De effecten en de bron moeten worden bestreden. Het Regionaal Operationeel Team (ROT) is verantwoordelijk en voegt zich bij het Commando Plaats Incident (Muller e.a., 2009). Het hoofd van het ROT is vaak een vertegenwoordiger van de organisatie die het meest betrokken is (Zanders, 2008).

GRIP 3. Ramp of zwaar ongeval in één gemeente (Zanders, 2008). Het Gemeentelijk Beleidsteam is verantwoordelijk en wordt bijgestaan door het CoPI en het ROT. De burgemeester van de gemeente in kwestie is eindverantwoordelijk.

GRIP 4. Ramp of zwaar ongeval met meer dan plaatselijke betekenis in één of meer gemeente(n) (Zanders, 2008). Denk hierbij bijvoorbeeld aan lekkende giftige stoffen in een rivier. Het Regionaal Beleidsteam heeft de leiding en neemt het over van het Gemeentelijk Beleidsteam. Het RBT werkt nu samen met het ROT en het CoPI (Muller e.a., 2009). De eindverantwoordelijke in een GRIP 4-situatie is in eerste plaats de coördinerend burgemeester van de gemeentes (vaak de burgemeester van de grootste gemeente). Maar in een grensoverschrijdende crisis is het niet ongebruikelijk dat er ook provinciaal (bijv. de Commissaris van de Koningin) of landelijk (Ministerie van Binnenlandse Zaken) een rol krijgen in de coördinatie van de crisis.

In alle GRIP-fases wordt er samengewerkt met de operationele eenheden zoals de politie en de brandweer.

In een schema zien de GRIP-fases en de verantwoordelijke team er als volgt uit:

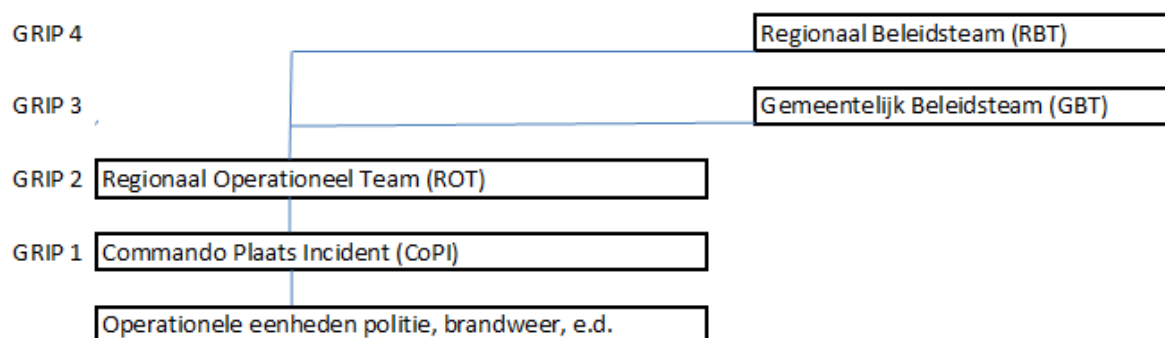


Fig. 01 GRIP-fases en verantwoordelijken

4.1.4 Opschaling

Opschaling is het proces dat wordt ingezet in geval er een complexere en meer uitgebreide vorm van crisisorganisatie nodig is. Het verschilt per situatie en omvang van de gebeurtenis of er een volledige crisisorganisatie nodig is (Zanders, 2008). Hieronder volgt een uitleg over opschaling in het geval er sprake is van GRIP in veiligheidsregio Holland-Midden.

Opschaling wordt georganiseerd door de crisisstaf. Wie deel uitmaakt van de staf hangt af van de op dat moment geldende GRIP-fase (Regtvoort & Siepel, 2009, p. 81). Zie ook figuur 01.

Aangezien er bij een crisis verschillende hulpdiensten samenwerken, krijgen ze dezelfde GRIP-fase toegekend. Het is nooit zo dat de RAD (regionale ambulancedienst) in fase twee zit terwijl de andere partijen in een andere fase zitten.

Bij GRIP 1, 2 en 3 is het lokale gezag verantwoordelijk. Dat houdt in dat de lokale burgemeester de leiding heeft over de gang van zaken. Zodra wordt overgegaan op GRIP 4 (de hoogste opschaling) betekent het dat het de gemeentegrenzen, de veiligheidsregio of zelfs de provincie overschrijdt. Bij GRIP 4 maken de burgemeesters van de betrokken gemeenten deel uit van het Regionaal Beleidsteam (RBT). Het mandaat over de aansturing van de crisisbeheersing verschuift van de burgemeester naar de voorzitter van de Veiligheidsregio. In het geval van veiligheidsregio Holland-Midden betreft het ten tijde van schrijven burgemeester Lenferink van Leiden. De voorzitter is verplicht de betrokken burgemeesters te consulteren voordat hij besluiten neemt, tenzij de vereiste spoed zich daartegen verzet. Dat zal er in veel gevallen toe leiden dat de voorzitter op basis van eensgezindheid besluiten kan nemen (Veiligheidsregio Hollands Midden, 1 oktober 2010). Zodra de situatie meer en meer onder controle is, gaat het proces van afschaling in werking. De GRIP wordt dan afgeschaald tot een neutrale situatie: GRIP 0. GRIP 0 is een fase waarbij geen communicatieteam wordt ingezet, dit is slechts een benaming van de neutrale crisisloze fase.

4.1.5 Crisiscommunicatierollen

De term rollen is bewust gekozen, omdat het niet om vaste functies gaat en sommige rollen kunnen bij bepaalde crises door dezelfde persoon vervuld worden (P. v. a. professionalisering regionale crisiscommunicatie, 29 april 2010).

In een crisissituatie worden, afhankelijk van de GRIP-fase, verschillende crisisteams

ingezet. Hoe hoger de fase, hoe groter de teams zijn en hoe complexer het afstemmen wordt.

Zoals in het vorige hoofdstuk al duidelijk naar voren kwam, zijn er verschillende GRIP-fases tijdens een crisis. Hieronder samengevat de crisisteams per GRIP-fase:

GRIP 4: Regionaal Beleidsteam (RBT)

GRIP 3: Gemeentelijke Beleidsteam (GBT)

GRIP 2: Regionaal Operationeel Team (ROT)

GRIP 1: Commando Plaats Incident (CoPI)

Crisiscommunicatie vindt plaats in iedere GRIP-fase. Volgens Regtvoort & Siepel (2009) is er weinig verschil tussen de communicatieondersteuning aan een Gemeentelijk Beleidsteam of aan een Regionaal Beleidsteam. Ze benadrukken wel dat de werkzaamheden zo divers en veelomvattend zijn, dat de communicatiebezetting minimaal uit twee personen moet bestaan (Regtvoort & Siepel, 2009 p.149). Omdat er vooral bij GRIP drie en vier gebruik wordt gemaakt van grote communicatieteam met veel verschillende rollen, ligt de focus bij dit onderzoek vooral op de GRIP drie en vier fase. Er zijn veel benamingen voor de communicatieondersteuning in het gemeentelijke of regionale Beleidsteam, maar de meest gangbare naam is het Actiecentrum Communicatie.

Het aantal rollen dat een veiligheidsregio toekent aan een volledig bezet Actiecentrum Communicatie kan verschillen, aangezien dat afhangt van de GRIP-fase en het aanwezige personeel. Ook de benamingen kunnen verschillen per veiligheidsregio. Om een zo duidelijk mogelijk beeld te schetsen, worden de definities gehanteerd zoals de veiligheidsregio Hollands Midden ze hanteert. Een volledig bemenst Actiecentrum Communicatie kent volgens de veiligheidsregio Hollands Midden zestien rollen (P. v. a. professionalisering regionale crisiscommunicatie, 29 april 2010). Dit zijn rollen die niet alleen vervuld worden door communicatieadviseurs bij een gemeente in een veiligheidsregio, maar ook bij andere partijen (bijvoorbeeld bij de brandweer of de ambulancedienst) worden verworven.

- 1. Hoofd Actiecentrum, geeft leiding aan het hele actiecentrum;**
2. Assistent hoofd actiecentrum, ondersteunt hoofd actiecentrum;
- 3. Communicatieadviseur (regionaal/gemeentelijk) beleidsteam, adviseur in het (regionaal) beleidsteam;**
4. Liaison plaatselijk, de link van het regionaal team naar de plaatselijke situatie;
5. Coördinator persvoorlichting, stuurt persvoorlichters en voorlichter CoPI aan;

6. Coördinator publieksvoorlichting, stuurt publieksvoorlichters en webredacteur aan, zorgt voor contact met callcenter publieksvoorlichting;
7. Persvoorlichter, verzorgt mediacontacten, persberichtgeving en het contact met de calamiteitenzender;
8. Publieksvoorlichter, formuleert beantwoording publieksvragen, stelt vraag en antwoordlijsten op ten behoeve van callcenter en crisiswebsite;
9. Logger, zorgt voor verslaglegging actiecentrum voorlichting;
10. Communicatieadviseur, formuleert strategische communicatieadvies ten behoeve van de adviseur beleidsteam;
11. Omgevingsanalist, zorgt voor media analyse en omgevingsscans (haalt de buitenwereld naar binnen);
12. Webredacteur verzorgt de gemeentelijke - en crisiswebsite;
13. Adviseur representatie verzorgt de begeleiding van bezoeken van hoogwaardigheidsbekleders;
14. Adviseur communicatie in het Informatie en Adviescentrum in deelproces Nazorg (deze functie wordt vaak pas nadat de crisisinzet is afgerond, ingevuld);
15. **Communicatieadviseur Regionaal Operationeel Team, verzorgt communicatieadvies in ROT en is link van operationeel niveau naar Actiecentrum Communicatie en SGB0 politie;**
16. **Voorlichter CoPI, verzorgt persvoorlichting op plaats incident en is oren en ogen voor coördinator persvoorlichting.**

Regionaal worden er, voornamelijk wegens geldgebrek (Bitter, 2011), vier communicatierollen getraind. Die rollen zijn in de volledige lijst dikgedrukt. Hieronder volgt een korte omschrijving van deze rollen.

Een **voorlichter CoPI** (Commando Plaats Incident) staat als ware aan het front van de ramp. De informatiebehoefte van betrokkenen, pers en andere belangstellenden is evident en moet van meet af aan in goede banen worden geleid. Het ROT (Regionaal Operationeel Team) is een knooppunt van operationele informatie en maatregelen die relevant zijn voor inhoud en vormgeving van de communicatie (Regtvoort & Siepel, 2009, p.150). Een **communicatieadviseur uit het ROT** ondersteunt de Operationeel Leider (vaak de regionale brandweer) en vertaalt de informatie die er is over de crisis in communicatievragen- en antwoorden en communiceert dit met de verantwoordelijke partijen en adviseert over aanpak en acties. (Regtvoort & Siepel, 2009, p.169). **De communicatieadviseur (Regionaal/Gemeentelijk) Beleidsteam** is binnen de crisisorganisatie functioneel verantwoordelijk voor het doen en laten van alle

communicatieprofessionals die aan het werk zijn (Regtvoort & Siepel, 2009, p.165). Het **Hoofd Actiecentrum Communicatie** geeft leiding aan het hele actiecentrum en is verantwoordelijk voor de verdeling van taken en uitvoering zodat de rampenvoorlichting van start gaat (Regtvoort & Siepel, 2009, p.155) De communicatieadviseur van het beleidsteam staat bovenaan als het gaat om de leiding over het actiecentrum voorlichting. Het beleidsteam beslist over de communicatie-inhoud en de coördinatie van alle communicatieactiviteiten vindt plaats vanuit het Actiecentrum Communicatie (Regtvoort & Siepel, 2009, p.155)

NB Binnen de gemeentes van veiligheidsregio Hollands Midden wordt de rol van Voorlichter CoPI niet getraind aangezien dit een voorlichter betreft die een functie bekleedt bij de brandweer (of een andere gemeentelijke hulpdienst).

4.1.6 (Competentiegericht) opleiden, trainen, oefenen.

Naast de verschillende rollen zijn er bij de communicatie tijdens een crisis veel onderdelen om rekening mee te houden. Dit vergt verschillende competenties bij een communicatieadviseur maar ook kennis over crisiscommunicatie en de taken die horen bij het uitvoeren hiervan.

4.1.7 Basiskennis crisiscommunicatie

Wat betreft basiskennis voor communicatieadviseurs op het gebied van crisiscommunicatie worden door het Nationaal Crisiscentrum (NCC) ieder jaar een leerprogramma opgesteld. Hierin staat o.a. welke kwalificatieprofielen ze hanteren voor de verschillende rollen. Dit zegt weinig over de basiskennis, maar wel over het instapniveau van de deelnemers.

Basiskennis over crisiscommunicatie heeft betrekking op:

- Kennis over basisbegrippen crisiscommunicatie
- Kennis over de crisiscommunicatierollen
- Kennis over doel van crisiscommunicatie

Er zijn verschillende manieren om te trainen voor de zestien communicatierollen die de veiligheidsregio Hollands Midden toekent aan een volledig bemenst actiecentrum voorlichting. Het is immers niet hun hoofdtak, maar slechts een onderdeel van hun functie in een crisissituatie.

4.1.8 Competenties

In dit onderdeel wordt omschreven welke competenties worden verwacht bij de vier communicatierollen die werken in teamverband en te maken kunnen krijgen met crisiscommunicatie.

Een definitie van competenties die wordt gehanteerd in het boek Crisis van Muller e.a. (2009) luidt als volgt: "een competentie is een combinatie van kennis, vaardigheden en attitude die nodig is voor het uitvoeren van een bepaalde taak". Omdat veiligheidsregio Hollands Midden zestien communicatierollen wil kunnen inzetten, betekent dat dat er ook verschillende competentieprofielen zijn per rol. Het voormalige Expertisecentrum Risico- en Crisiscommunicatie heeft in 2007 voor iedere rol een competentieprofiel opgesteld en dit samengevat in een 26-paginatellend document (ERC, 2007). De competentieprofielen voor een voorlichter CoPI, een communicatieadviseur uit het ROT, een communicatieadviseur (Regionaal/Gemeentelijk) Beleids team en het Hoofd Actiecentrum worden hier als volgt omschreven:

Functie: Voorlichter CoPI															
Contactpersoon: Communicatieadviseur ROT, Coördinator Persvoorlichting															
<table><tr><th colspan="3">COMMUNICATIEADVISEUR BELEIDSTEAM LIAISON COMMUNICATIE BELEIDSTEAM</th></tr><tr><td rowspan="5">COMMUNICATIEADVISEUR ROT</td><td colspan="2">HOOFD ACTIECENTRUM COMMUNICATIE</td></tr><tr><td>COÖRDINATOR PERSVOORLICHTING</td><td>ASSISTENT HOOFD ACC LOGGER</td></tr><tr><td>PERSVOORLICHTER</td><td>COMMUNICATIEADVISEUR</td></tr><tr><td>CONTACTPERSOON RAMPENZENDER</td><td>OMGEVINGSANALIST</td></tr><tr><td></td><td>COÖRDINATOR PUBLIEKSVOORLICHTING PUBLIEKSVOORLICHTER (WEB)REDACTEUR</td></tr></table>		COMMUNICATIEADVISEUR BELEIDSTEAM LIAISON COMMUNICATIE BELEIDSTEAM			COMMUNICATIEADVISEUR ROT	HOOFD ACTIECENTRUM COMMUNICATIE		COÖRDINATOR PERSVOORLICHTING	ASSISTENT HOOFD ACC LOGGER	PERSVOORLICHTER	COMMUNICATIEADVISEUR	CONTACTPERSOON RAMPENZENDER	OMGEVINGSANALIST		COÖRDINATOR PUBLIEKSVOORLICHTING PUBLIEKSVOORLICHTER (WEB)REDACTEUR
COMMUNICATIEADVISEUR BELEIDSTEAM LIAISON COMMUNICATIE BELEIDSTEAM															
COMMUNICATIEADVISEUR ROT	HOOFD ACTIECENTRUM COMMUNICATIE														
	COÖRDINATOR PERSVOORLICHTING	ASSISTENT HOOFD ACC LOGGER													
	PERSVOORLICHTER	COMMUNICATIEADVISEUR													
	CONTACTPERSOON RAMPENZENDER	OMGEVINGSANALIST													
		COÖRDINATOR PUBLIEKSVOORLICHTING PUBLIEKSVOORLICHTER (WEB)REDACTEUR													
<table><tr><td>VOORLICHTER CoPI</td></tr></table>		VOORLICHTER CoPI													
VOORLICHTER CoPI															

Aandachtveld Persvoorlichting				
• Ondersteun CoPI-team in hun communicatie met media en publiek • Organiseer ter plaatse informatievoorziening voor en informatieverstrekking aan de aanwezige media • Informeer media over feiten, omstandigheden, te voorziene ontwikkelingen en aandachtspunten • Help / begeleid media veilig hun werk te doen: maken opnames, bezoeken plaats incident, afnemen interviews • Informeer media over besluiten, voornemens en ontwikkelingen • Informeer media over plaats en aard van eerstvolgende officiële persmomenten • Reageer in overleg met contactpersoon op mediaverzoeken • Ondersteun tijdens bezoeken, bijeenkomsten ter plaatse inzake mediacontacten • Maak aantekeningen van alle werkzaamheden (zoals vragen, antwoorden, afspraken, ontmoetingen)				
Aandachtveld Informatie-uitwisseling				
• Wees oog en oor voor relevante communicatiefeiten en -gebeurtenissen en rapporteer erover aan contactpersoon • Rapporteer contactpersoon continu over communicatievraagpunten / -aandachtspunten (toon media, geruchten) • Rapporteer contactpersoon over (dreigende) conflicten met of vijandigheid vanuit de media • Rapporteer contactpersoon continu over de aard, omvang en inhoud van de mediacontacten				
Functiespecifieke Competenties				
<table><tr><td> ○ Aanpassingsvermogen ○ Accuraat </td><td> ○ Analytisch ○ Dienstverlenend </td><td> ○ Initiatief ○ Oordeelsvorming </td><td> ○ Sentitief ○ Vasthoudend </td></tr></table>	○ Aanpassingsvermogen ○ Accuraat	○ Analytisch ○ Dienstverlenend	○ Initiatief ○ Oordeelsvorming	○ Sentitief ○ Vasthoudend
○ Aanpassingsvermogen ○ Accuraat	○ Analytisch ○ Dienstverlenend	○ Initiatief ○ Oordeelsvorming	○ Sentitief ○ Vasthoudend	

Functie: Communicatieadviseur ROT

Contactpersoon: Voorlichter CoPI, Liaison Communicatie Beleidsteam, (Assistent) Hoofd ACC



Aandachtveld Operatie

- Verwerf continue een zo goed mogelijk beeld over wat er, waar en in welke mate aan de hand is
- Beoordeel elke situatie, voornemen en besluit op communicatie-implicaties
- Ondersteun operationeel leider bij communicatieactiviteiten en anticipeer op ontwikkelingen uit het rampterrein
- Formuleer communicatievraagpunten / - aandachtspunten gegeven voorval en huidige situatie
- Formuleer communicatieadviezen – aanpakken – acties gegeven (te voorziene) ontwikkelingen en knelpunten
- Signaleer communicatieve implicaties van (in)activiteiten hulpverleningsdiensten
- Verwoord besluiten ingeval deze vanuit de operatie direct naar buiten gaan in eenduidige kernboodschappen
- Schets geregistreerde communicatiefeiten en -gebeurtenissen alsmede de daarop gebaseerde analyses
- Breng verslag uit van de actuele stand van zaken inzake communicatie: actualiteit, activiteiten, voornemens
- Maak melding van ten onrechte ontbrekende communicatieve voorzieningen en reik oplossingen aan
- Bewaak de communicatieve aspecten in relatie tot de operationele acties
- Bewaak een precieze verwoording communicatie-inbreng in ROT situaties
- Maak aantekeningen van alle werkzaamheden (zoals vragen, antwoorden, afspraken, ontmoetingen)
- Lever vanuit communicatieoptiek een bijdrage aan de evaluatie van het multidisciplinair optreden

Aandachtveld Informatie-uitwisseling

- Koppel continue informatie vanuit operatie en beleid terug naar communicatiecollega's 'plaats(en) incident'
- Instrueer contactpersoon ingeval mededelingen, waarschuwingen en aanwijzingen direct 'naar buiten moeten'
- Verstrek contactpersoon gesignaleerde communicatievraagpunten / - aandachtspunten
- Verstrek contactpersoon communicatieadviezen – aanpakken – acties
- Stel contactpersoon namens Operationeel Leider op de hoogte van verzoeken inzake communicatie
- Ontvang van contactpersoon rapportages geregistreerde / geanalyseerde communicatiefeiten en -gebeurtenissen
- Ontvang van contactpersoon opdrachten, vragen en wensen in relatie tot communicatie

Functiespecifieke Competenties

- | | | | | |
|--------------|--------------|-------------------|----------------------|-------------|
| o Analytisch | o Initiatief | o Oordeelsvorming | o Overtuigingskracht | o Sensitief |
|--------------|--------------|-------------------|----------------------|-------------|

Functie: Communicatieadviseur Beleids team
Contactpersoon: Liaison Communicatie Beleids team



Aandachtsveld Advies

- Verwoord in communicatietermen puntsgewijs welke kernwaarden (zoals veiligheidsgevoel) in het geding zijn
- Beschrijf communicatieacties ('Wat u moet doen is...') en formuleer kernboodschappen ('Wat u moet zeggen is...')
- Schets communicatiekaders zoals strategie, prioriteiten, uitgangspunten, randvoorwaarden, activiteiten
- Résumeer de mandaten waarbinnen de communicatieoperatie wordt uitgevoerd
- Vraag besluitvorming inzet rampenzender, ERC (site, 0800-1351), oproepen extra menskracht
- Formuleer in elk overleg concreet: 'Dit is er gedaan...' en 'Hier zijn we mee bezig...', 'Wat we gaan doen is...'
- Laat activiteiten communicatieoperatie zo mogelijk vooraf of zo nodig achteraf autoriseren
- Herformuleer voorstellen, suggesties in concrete communicatieactiviteiten binnen afgesproken kaders
- Verwoord, gegeven feiten & omstandigheden, realistische inschatting informatiebehoefte bij publiek en media
- Verwoord communicatiebelangen betrokkenen (informatie, meevoelend) en media (informatie, openheid)
- Verwoord communicatieve implicaties van situaties, maatregelen, beslissingen en beleidsuitspraken
- Rapporteer over communicatieoperatie (strategie, aanpak, voortgang, producties, resultaten, organisatie)
- Bewaak dat hetgeen is gezegd over communicatieaanpak en -operaties accuraat in vergaderverslagen staat

Aandachtsveld Ondersteuning

- Breng communicatie over voornemens en besluiten continu in lijn met vastgestelde communicatiestrategie
- Interpreteer informatiebehoefte bij publiek en media en doe in lijn daarmee suggesties voor publieke optredens
- Dwing communicatieve eenduidigheid af gericht op geloofwaardigheid en publiek vertrouwen
- Stel juiste momenten en vormen van openbare optredens (voor media, publiek) vast en begeleid deze desgewenst
- Treed desgevraagd op als woordvoerder of als technisch voorzitter tijdens openbare optredens
- Repreenteer desgevraagd de crisisorganisatie op gezaghebbende, overtuigende en zelfverzekerde wijze
- Doordenk bijeenkomsten, ontmoetingen, bezoeken met hoogwaardigheidsbekleders en doe voorstellen in deze
- Doordenk communicatieaspecten rouw- en herdenkingsactiviteiten en zorg er tijdig aandacht voor is
- Zorg voor een precieze verslaglegging aangaande communicatieaanpak en -operatie
- Zorg direct na beëindigen van crisissituatie voor evaluatieverslag inclusief aanbevelingen

Aandachtsveld Informatie-uitwisseling

- Verstrek contactpersoon vergaderverslagen (ontdaan van vertrouwelijke passages)
- Instrueer contactpersoon over verspreiden van relevante informatie en opdrachten binnen communicatieoperatie
- Ontvang van contactpersoon rapportages, adviezen, verzoeken, vraagpunten vanuit communicatieoperatie
- Ontvang van contactpersoon handreikingen voor communicatiestrategie en communicatieprioriteiten
- Onderhoud contacten met hen die de hoogwaardigheidsbekleders tijdens de voorbereiding vertegenwoordigen

Functiespecifieke Competenties

- | | | | |
|--------------|-----------------------|----------------------|-------------|
| o Analytisch | o Omgevingsbewustzijn | o Overtuigingskracht | o Sensitief |
| o Initiatief | o Oordeelsvorming | o Resultaatgericht | |

Functie:	Hoofd Actiecentrum Communicatie
Contactpersoon:	(Liaison) Communicatieadviseur Beleids team, Communicatieadviseur ROT

COMMUNICATIEADVISEUR BELEIDSTEAM LIAISON COMMUNICATIE BELEIDSTEAM			
COMMUNICATIEADVISEUR ROT	HOOFD ACTIECENTRUM COMMUNICATIE		
	COÖRDINATOR	ASSISTENT HOOFD ACC	COÖRDINATOR
	PERSVOORLICHTING	LOGGER	PUBIEKSVORLICHTING
	PERSVOORLICHTER	COMMUNICATIEADVISEUR	PUBIEKSVORLICHTER
VOORLICHTER COPI	CONTACTPERSOON	OMGEVINGSANALIST	(WEB)REDACTEUR
	RAMPENZENDER		

Aandachtveld Leidinggeven
• Leid communicatieoperatie (werkproces, personeelsbezetting, onderlinge afstemming, financieel) • Mobiliseer volgens afgesproken procedures menskracht ten behoeve van de communicatieoperatie • Kies locatie, richt werkplekken in en zorg voor alle benodigde faciliteiten • Ontvang medewerkers, wijs functies toe (bemensing), wijs werkplek en geef eenduidige output opdrachten • Instrueer aan hand van functieomschrijvingen over werkzaamheden, opleverniveau, rapportagewijze • Heb oog voor werkdruk, emotionele druk van medewerkers en neem indien nodig passende maatregelen • Kies in geval van dilemma's, hak knopen door, neem beslissingen • Delegeer in geval van afwezigheid eigen werkzaamheden aan een plaatsvervanger • Regel roulatie van de bezetting en briefing volledige nieuwe ploeg • Vervang medewerkers die in- of contraproductief presteren • Zorg in het kader van de nazorg dat in voldoende mate aandacht wordt besteed communicatieprofessionals
Aandachtveld Coördineren en Controleren
• Doordenk razendsnel elke situatie en voornemen op z'n communicatie-implicaties • Verzorg briefings om er voor te zorgen dat alle betrokkenen een vergelijkbare informatiepositie hebben • Zorg voor snelle en zorgvuldige uitwisseling ('delen') van beschikbare informatie binnen communicatieoperatie • Zorg voor afstemming ter voorkoming van misverstanden, dubbele boodschappen of tegenstrijdigheid • Verstrek instructies, aanwijzingen, opdrachten inzake organisatie / aanpak communicatieoperatie • Zie toe op correcte gang van zaken inzake gemaakte afspraken en procedures (zoals convenanten, contracten) • Vorm mede op basis van rapportages beeld van communicatieoperatie en pas, zonodig, instructies aan • Signaleer stagnaties die een effectieve en efficiënte communicatieoperatie belemmeren • Controleer voortgang werkzaamheden, stuur bij, ondersteun en corrigeer waar nodig • Laat eigen handelen (afspraken, toezeggingen, ontvangen en verstuurd berichten etc.) nauwgezet loggen
Aandachtveld Informatie-uitwisseling
• Rapporteer contactpersoon over communicatieoperatie (voortgang, productie, prioriteiten, effectiviteit) • Verstrek contactpersoon rapportages geregistreerde / geanalyseerde communicatiefeiten en -gebeurtenissen • Ontvang van contactpersoon instructies over te communiceren mededelingen, waarschuwingen en aanwijzingen • Ontvang van contactpersoon opdrachten, vragen en wensen in relatie tot communicatie • Ontvang van contactpersoon vergaderverslagen, situatierapportages, instructies en aanwijzingen • Ontvang van contactpersoon handreikingen voor communicatiestrategie en communicatieprioriteiten • Verstrek contactpersoon adviezen, verzoeken, vraagpunten vanuit communicatieoperatie • Verstrek contactpersoon gesignaleerde communicatievraagpunten / -aandachtspunten • Verstrek contactpersoon communicatieadviezen – aanpakken – acties
Functionspecifieke Competenties
- o Besluitvaardig - o Delegeren - o Groepsgericht leidinggeven - o Empathie - o Sensitief - o Plannen en organiseren - o Resultaatgericht - o Voortgangsbewaking

De bovenstaande lijsten zijn lang en uitgebreid, maar geven een gedetailleerd beeld van de profielen zoals ze opgesteld zijn voor het ERC en geven goed weer welke competenties die worden genoemd voor de vier profielen zijn:

- Aanpassingsvermogen
- Accuraat
- Analytisch
- Dienstverlenend
- Initiatief
- Oordeelsvorming
- Sensitief

- Overtuigingskracht
- Vasthoudend
- Omgevingsbewust
- Resultaatgericht
- Besluitvaardig
- Delegeren
- Groepsgericht
- Leidinggeven
- Empathie
- Plannen en organiseren
- Voortgangsbewaking

De bovenstaande competenties zijn een samenvatting van de verschillende rollen die er zijn, maar geven een duidelijk beeld van competenties die belangrijk zijn voor personen in een communicatierol tijdens een crisis.

4.1.9 Teamcompetenties

De rol van een communicatieadviseur wordt in het geval van een crisis uitgevoerd in een team waarbij er 16 verschillende communicatiegerelateerde rollen zijn en direct of indirect samenwerken (afhankelijk van de grootte van het actiecentrum) Het werken in een team vereist teamcompetenties. Volgens Salas, Sim & Burke (2005) zijn de volgende onderdelen nodig voor een goed teamfunctioneren:

1. Leiderschap: Tijdens een crisis is het hoofd beleidsteam (vaak bestaat deze rol uit twee personen) verantwoordelijk voor effectief teamwerk en individuele prestaties, het in de gaten houden van de interne en externe omgeving en uitspreken wat er wordt verwacht van het team.
2. Wederkerige prestatie monitoring; Terwijl iedereen zijn/haar eigen rol(len) vervult, moet er ook aandacht zijn en blijven voor het werk van de anderen. Dit om het proces zo goed en soepel mogelijk te laten verlopen.
3. Vangnetgedrag: De moeite die voor elkaar wordt gedaan en de middelen die daarbij worden ingezet wanneer een werkbelastingsprobleem ontstaat binnen het team. Vangnetgedrag vergroot ook het aanpassingsvermogen van een team.
4. Aanpassingsvermogen; Zeker in geval van een crisis een essentieel onderdeel van het werken in het team. Er verandert constant iets aan de situatie en er moet rekening worden gehouden met factoren waar geen invloed op kan worden uitgeoefend. Bijvoorbeeld weersomstandigheden.
5. Teamoriëntatie: De attitude die er moet zijn om in een team te werken. Indien deze attitude ontbreekt en het individu niet of niet graag in groepen functioneert,

zal het het oplossen van welke taak die moet worden opgelost in groepsverband dan ook bemoeilijken.

De bovenstaande vijf punten worden door Salas, Sim & Burke (2005) de "Big Five" genoemd. Vanzelfsprekend uiteten deze onderdelen zich bij iedereen op een andere manier. Dit is ook afhankelijk van de crisiscommunicatierol die het individu op dat moment heeft.

In een crisissituatie zoals bijvoorbeeld het incident in Moerdijk begin 2011 zal snel een operationeel team en een beleidsteam worden samengesteld. Ook kan competentiedenken helpen bij het bepalen van ambities en het efficiënter maken van trainingsprogramma's. Zo ook kan het selecteren van leden van crisisteams zorgvuldiger gebeuren (Muller e.a., 2009, pagina 392).

4.1.10 Competence game

Dit onderdeel van het onderzoek heeft alles te maken met de competence game die Inconnect inzet als trainings- en selectiemethode om communicatieadviseurs in te zetten voor een piketdienst voor deze rollen. Dit houdt in dat ze oproepbaar zijn indien de situatie zich voordoet.

Een competence game heeft alles te maken met competenties. Hieronder volgt een korte omschrijving van competence game volgens Inconnect (2011).

De deelnemersgroep bestaat uit ongeveer 80 man. De deelnemers krijgen een kaart uitgedeeld. Hierop staan twee kleuren. De bovenste kleur geeft aan in welke groep ze in de ochtend zitten, de onderste de middag. Ze worden op die manier opgedeeld in acht gelijke groepen. Aan de hand van een uitgebreid dagvullend programma, met een gesimuleerde crisis als leidraad, worden de deelnemers blootgesteld aan verschillende (stressvolle) situaties. Zo wordt hun onder andere gevraagd om in teamverband in vlot tempo een persconferentie te houden, een persbericht op te stellen, de burgemeester te adviseren en een vragen- en antwoordenlijst op te stellen voor het publiek.

Tijdens de gehele dag zijn waarnemers aanwezig om de competenties te observeren. De rol van de waarnemer is scherp blijven noteren welke competenties de deelnemers laten zien. De waarnemers rouleren, net zoals de deelnemers om zo verschillende deelnemers in verschillende groepen te monitoren. De waarnemers monitoren de verschillende groepen om zo vast te kunnen stellen welke competenties ze laten zien bij de verschillende onderdelen die op zo'n dag voorbij komen.

Het belangrijkste doel van de dag is een selectie maken van mensen die door hun competenties in potentie geschikt zijn voor één van de drie rollen die worden verworven binnen de verschillende gemeentes. Het is daarbij belangrijk dat ze zich hun geschiktheid in de praktijk kunnen brengen tijdens zo'n dag.

Competenties waarop wordt gecheckt zijn de volgende:

- analytisch
- oordeelsvorming
- overtuigingskracht
- omgevingsbewust
- besluitvaardig
- delegeren
- leidinggeven
- voortgangsbewaking

Door de waarnemers wordt genoteerd wie welke competentie hoe vaak laat zien. Aan het einde van de dag krijgen de deelnemers de gelegenheid om hun gevoel over de dag te uiten. Na het uitgebreid beoordelen van de resultaten worden de deelnemers die geschikt bevonden zijn voor de rollen (aan de hand van competenties) gemaild en volgt een vervolgtraining om hen te trainen voor de specifieke rollen voor de piketfuncties waar ze in eerste plaats voor zijn geselecteerd.

4.2 Ondersteunende theorieën

Het grootste doel van dit onderzoek is het draagvlak voor crisiscommunicatietrainingen zichtbaar maken. Allereerst is het belangrijk om een heldere omschrijving van het woord draagvlak te vinden en deze vervolgens toepasbaar maken op dit specifieke onderzoek.

4.2.1 Draagvlak

Een veelgebruikte definitie van draagvlak is die van Patrick Develtere (2003): "de al dan niet door kennis gedragen houding en actie ten aanzien van een bepaald onderwerp." Het draagvlak is dus een combinatie van de houding en betrokkenheid van een groep mensen over een bepaald onderwerp. Draagvlak kan op verschillende manieren worden gemeten, maar belangrijk is om rekening te houden met kennis, houding en gedrag. Er zijn verschillende definities die omschrijven wat kennis, houding en gedrag zijn. Bij dit onderzoek worden de volgende definities van kennis, houding en gedrag gebruikt

Kennis = Informatie x Ervaringen, Vaardigheden en Attitude ($K = I \times EVA$) (Weggeman, 1997) Welke attitude, informatie, ervaringen, vaardigheden bezitten de ondervraagden op het gebied van competentiegerichtte trainingen?

Houding: wat vinden de ondervraagden van competentiegerichtte trainingen?

Gedrag: wat doet de doelgroep zelf als het gaat om competentiegerichtte trainingen?

4.2.1 Tacit knowledge

Tacit knowledge heeft in dit onderzoek veel betrekking op het onder woorden brengen van competenties en kennis waar men zich niet bewust van is. Dit concept is ontwikkeld door filosoof Harry Polanyi. Bij het onderzoek naar het draagvlak dat er is voor crisiscommunicatietrainingen is het ook belangrijk dat duidelijk wordt op welke manier de betrokken partijen kijken naar hun eigen kennen en kunnen in hun werk(gebied). Welke impliciete (tacit) kennis ze bezitten waardoor ze goed of beter kunnen functioneren als ze zich bewust worden hiervan. Het is ook van belang dat helder wordt welke trainingsbehoeftes men impliciet of expliciet heeft en op welke manier de trainers hier op kunnen inspelen. Met het stellen van de juiste vragen, gericht op hun kennis, maar ook op hun houding en hun gedrag, is het mogelijk om impliciete onderdelen van kennis te expliciteren.

Harry Collins (2010) omschrijft de drie soorten tacit knowledge volgens Polanyi: relational tacit knowledge (dingen die je zouden kunnen omschrijven als je moeite doet om ze te omschrijven.), somatic tacit knowledge (dingen die onze lichamen kunnen doen, maar die we niet kunnen omschrijven. Bijv. het in balans houden van een fiets.) en

collective tacit knowledge (kennis die we onttrekken uit de samenleving, zoals bijvoorbeeld taalregels).

Met enige moeite kan men verwoorden welke behoeftes er zijn wat betreft het krijgen van trainingen, maar niet zonder de juiste vragen. In het geval van dit onderzoek zal het meeste van de tacit knowledge vallen onder relational tacit knowledge.

In het geval van blootleggen van het effect hiervan, in dit geval crisiscommunicatietrainingen, heeft tacit knowledge betrekking op het proberen expliciet te maken van kennis die mensen bezitten voor, tijdens en na een training en welke competenties ze bezitten, verder willen ontwikkelen en willen inzetten om ook zo het draagvlak te kunnen vinden voor deze trainingen.

Draagvlak kun je volgens Hemminga (2008) opbouwen aan de hand van tien bouwstenen. Deze onderdelen worden nadrukkelijk geen stappen genoemd aangezien het niet gaat om iets wat afgestreept kan worden om het doel te bereiken. Het is volgens hem meer een richtlijst om per organisatie te kijken naar de relevantie van de individuele bouwstenen. Wat voor de ene organisatie werkt, werkt niet per se voor de andere organisatie. Hemminga (2008) geeft onder andere aan dat het belangrijk is om een doel te stellen als organisatie en de stakeholders goed in kaart te brengen. Hij stelt dat het van belang is dat een organisatie weet wat het pad is dat ze willen bewandelen om het eindelijk doel te bereiken. Het doel van dit onderzoek is uitzoeken welk draagvlak de trainingen hebben en op welke manier Inconnect hier mogelijk op kan inspelen. Verlies ook de concurrent niet uit het oog. Als je als organisatie weet wat je doel is, houd dan ook rekening met je concurrentie. Hij geeft als tip om bijvoorbeeld cijfers van de concurrent te noemen om de vergelijking te maken aan de klant. Hemminga (2008) heeft het bij die tien bouwstenen ook over het duidelijk maken van het voordeel dat de stakeholders hebben als ze kiezen voor jouw dienst/product. Dit kan volgens hem bijvoorbeeld door bijvoorbeeld naast rekening te houden met de rationele voordelen, ook de emotionele voordelen te noemen; hoe wil de stakeholder graag worden benaderd. Tot slot benadrukt hij dat het belangrijk is dat alle werknemers achter het product of de dienst staan.

Volgens Wigman (2011) wordt het woord draagvlak soms als een toverwoord beschouwd terwijl er niemand zich op dat moment afvraagt wanneer je het nodig hebt en hoe het eruit zou moeten zien. In haar boek "Regel jij het draagvlak?" geeft ze ook aan dat je draagvlak niet kunt regelen, maar dat je het moet verdienen. Dat verdienen hangt samen met de reputatie waar men draagvlak voor wil (creëren) (Wigman, 2011).

Van Riel (2003, p.86) benoemt de volgende definitie van reputatie:

“Reputatie kan kortweg worden aangeduid als de overall evaluatie van een organisatie op het gebied van veronderstelde bekwaamheden en verantwoordelijkheden in vergelijking met concurrenten. Een imago daarentegen is een perceptie van een deelaspect van een object, in dit geval een organisatie.”

Om een draagvlak te creëren is onder andere een goede reputatie nodig. (Corporate) reputatie en (corporate) imago moeten niet worden verward met elkaar. Een reputatie wordt opgebouwd bij de stakeholders omdat zij belang hebben bij de organisatie, een imago wordt bepaald door een beeld dat mensen hebben van de organisatie en zegt weinig over de echte kwaliteiten van de organisatie (Van Riel, 2003).

De reputatie van een organisatie, ook wel corporate reputatie genoemd is het opbouwen van een zo positief mogelijke reputatie bij alle stakeholders (Fombrun, Gardberg, & Sever, 2000). Dit hangt samen met het hebben van een draagvlak voor de organisatie of een plan van de organisatie dat gedeeld moet worden met de stakeholders.

Samengevat hangt het draagvlak samen met een goede reputatie. Het draagvlak kun je niet regelen, maar moet je verdienen. Ook hangt het samen met de kennis over het onderwerp en de houding die mensen hebben ten opzichte van het onderwerp.

4.2.2 Reputatiemanagement vs. relatiemanagement

Er zijn verschillende manieren om een goede naam op te bouwen en te behouden bij de stakeholders. Relatiemanagement en reputatiemanagement zijn hier voorbeelden van. Er is een verband tussen deze twee termen; ze zijn beide gericht op het onderhouden van een goede naam (van der Hoeven & Bodéwes, 2009). Er zijn echter grote verschillen. Reputatiemanagement is vooral gericht op het behouden van die reputatie om zo de positie ten opzichte van concurrentie niet te verliezen (van der Hoeven & Bodéwes, 2009). Het “managen” van een reputatie kan ten koste gaan van de geloofwaardigheid van een organisatie als de burgers via internet meer informatie hebben gevonden dan de organisatie kwijt wil.

Het is beter om te communiceren volgens het principe relatiemanagement, waarbij de doelgroep als volwassenen wordt behandeld aldus van der Hoeven & Bodéwes (2009). Relatiemanagement is volgens hen gericht op meedoen en meedenken, gebaseerd op tweerichtingsverkeer waarbij gelijkwaardigheid en de relatie centraal staan. Er wordt zo

gezocht naar een gemeenschappelijk doel. Het belang van de wensen, de (informatie)behoeftes en de veiligheid van de betrokkenen moet voorop gaan zeggen van der Hoeven & Bodéwes (2009).

Het draagvlak onder communicatieadviseurs hangt, als we de theorieën aannemen, samen met de manier waarop trainers en opdrachtgevers doen aan relatiemanagement. Als ze investeren in meedoen en meedenken en hun werkwijze baseren op tweerichtingsverkeer, wordt er gezocht naar een gemeenschappelijk doel wat uiteindelijk weer kan leiden tot een positieve of in ieder geval neutrale opvatting ten aanzien van de (inhoud van de) trainingen.

De kennis, het gedrag en de houding over een bepaald onderwerp zijn dus van belang. Of het hier nu gaat over crisiscommunicatie, marketingcommunicatie of public relations, het is belangrijk om een relatie te onderhouden met stakeholders als je wilt weten waar behoefte aan is.

4.2.3 Communicatie in crisistijden

In crisissituaties gelden geschreven en ongeschreven regels om te communiceren en te hanteren tijdens het maken van communicatie-uitingen. Hierbij zijn verschillende theorieën te hanteren. Wat een verschil maakt is bijvoorbeeld het soort crisis en de betrokken partijen. Wanneer de communicatie wordt ingezet bij een crisis zoals die tijdens de chemische brand in Moerdijk, spelen er andere zaken dan bij een crisis zoals de schietpartij in Alphen aan den Rijn. Enkele onderdelen die altijd belangrijk zijn blijven hetzelfde, of er nu wordt gecommuniceerd door een communicatieadviseur bij de gemeente of door een communicatieadviseur bij een groot bedrijf. In dit onderdeel worden de verschillende communicatieprincipes in crisistijden besproken zoals ze in theorie worden beschreven.

Belangrijke sleutelwoorden op het gebied van crisiscommunicatie:

1. Initiatief en verantwoordelijkheid
2. Open en eerlijk
3. Deskundigheid
4. Empathisch vermogen
5. Aandacht voor interne communicatie

De bovenstaande punten zijn een samenvatting van de onderdelen die belangrijk zijn tijdens crisiscommunicatie volgens Boulogne (2003), Regtvoort & Siepel (2009) en Muller e.a. (2009).

Om een crisiscommunicatieboodschap over te brengen is het volgens Muller e.a. (2009) belangrijk om de boodschappen zorgvuldig op te bouwen uit een mix van ratio en emotie. Wat ratio betreft doelen ze vooral op informeren en instrueren van de bevolking om een gedragsverandering te bewerkstelligen. Wat emotie betreft bedoelen ze het kanaliseren van collectieve stress. Dus in het geval van een crisis die de samenleving schokt, met alle mogelijke (communicatie)middelen voorkomen dat de situatie (door verkeerde keuzes) onnodig escaleert. Een goede communicatieadviseur in een crisisteam heeft kijk op de impact die de crisiscommunicatie heeft op de doelgroep. Daardoor moet rekening worden gehouden met een aantal onderdelen. Hier zijn verschillende opvatting over wat belangrijk is bij het communiceren tijdens een crisis. Regtvoort en Siepel (2009) specificeren dit door te omschrijven dat er bij iedere communicatie-uiting rekening moet worden gehouden met drie principes.

1. Schadebeperking
2. Informatievoorziening
3. Betekenisgeving

Als een communicatieuiting niets doet voor deze principes, is het een zinloos om het toch uit te voeren, zeggen ze. Het is belangrijk om altijd een betekenisvolle bijdrage te leveren (Regtvoort & Siepel, 2009, p. 141). Om te verhelderen wat zij daar onder verstaan volgt hieronder een omschrijving van de principes:

1. Schadebeperking. Bij schadebeperking wordt crisiscommunicatie ingezet om schade in de breedste zin van het woord te beperken door snel te handelen en de juiste instructies te bieden. Hierbij kun je denken aan grootschalige evacuaties en ontruiming. (Regtvoort & Siepel, 2009)

2. Informatievoorziening. Alle informatie die er is en die verspreid mag worden moet op een geloofwaardige manier worden overgebracht. Voor de crisiscommunicatieboodschap(en) betekent dat openheid, deskundigheid, eerlijkheid, medegevoel en gedeelde betekenisgeving belangrijk zijn (Regtvoort & Siepel, 2009).

3. Betekenisgeving. Dit onderdeel is volgens Regtvoort & Siepel (2009) het meest cruciale aspect van crisiscommunicatie. De waarheid, objectiviteit en de feiten bestaan niet. Feiten op zichzelf hebben geen betekenis. Het is de betekenisgeving zoals die aan de feiten wordt verleend die "de werkelijkheid" uitmaakt. Als dit aspect, een eerste reactie op het incident, de crisis, de ramp (door communicatieadviseurs en

burgemeesters) niet goed wordt aangepakt, wordt de plank compleet misgeslagen. Betekenisgeving kan alleen goed worden gerealiseerd door te kijken naar de omgeving. Een communicatieadviseur zal dus heel omgevingsbewust te werk moeten gaan bij het formuleren van de boodschap en zorgvuldig moeten kijken wie zijn doelgroep is en welke gevoel hij wil overbrengen.

5.0 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van het kwalitatieve onderzoek beschreven. Het betreft de resultaten van tien semigestructureerde interviews en de resultaten van de competence game die gedeeld mogen worden met het publiek. De resultaten zijn samengevat onder de antwoorden van de respondenten. De geïnterviewden zijn gekozen op basis van hun betrokkenheid bij de trainingen. Er is gekozen voor het interviewen van drie trainers. Twee van hen opereren vooral in het veld van de overheid, de derde trainer geeft ook trainingen aan communicatieadviseurs bij commerciële instellingen. Deze keuze is gemaakt om de visie van verschillende trainers op het gebied van relatie-, en reputatiemanagement te peilen. De keuzes voor de communicatieadviseurs is gemaakt op basis van de uitkomst van de competence game. Alle geïnterviewde communicatieadviseurs zijn geselecteerd voor één of meerdere crisiscommunicatierol(len) die regionaal getraind worden en waarvoor een piket is opgesteld. De opdrachtgever van de trainingen is tevens het hoofd van de veiligheidsregio Hollands Midden. De keuze om hem te interviewen heeft te maken zijn coördinerende functie. Hij heeft een groot aandeel in het kiezen van het trainingsbureau dat hij inschakelt voor de trainingen.

5.1 De geïnterviewden

Trainers

Frank Vergeer (Inconnect)

Hans Weijl (Van Luyken/Trainingsstudio)

Frank Regtvoort (Novis)

Communicatieadviseurs

Anne-Marie van der Bent (Lisse)

Ester Oosterhout (Hillegom)

Judith Mulder (Leiden)

Roos Lamers (Alphen aan den Rijn)

Karin Bekker (Alphen aan den Rijn)

Willy-Janne Heemskerk (Katwijk)

Opdrachtgever

Ruud Bitter (coördinerend functionaris veiligheidsregio Hollands midden)

Het beantwoorden van de probleemstelling en de bijbehorende deelvragen gebeurt aan de hand van drie thema's. De resultaten zijn, net als de hoofd- en deelvragen, onderverdeeld in subcategorieën.

Hoofdvraag

Welk draagvlak is er voor competentiegerichtte crisiscommunicatietrainingen (competence games) binnen veiligheidsregio Hollands Midden?

Deelvragen opgesplitst in kennis-, houding-, en gedragsdoelstellingen.

Kennis

1. In welke mate is er sprake van basiskennis van crisiscommunicatie bij communicatieadviseurs binnen veiligheidsregio Hollands Midden?
2. Welke kennis is er van het doel van crisiscommunicatietrainingen onder communicatieadviseurs bij gemeentes in veiligheidsregio Hollands Midden?

Houding

Wat is de houding van communicatieadviseurs ten opzichte van de competence game

Gedrag?

Welk initiatief nemen communicatieadviseurs zelf als het gaat om het volgen van trainingen?

Draagvlak staat in verband met de kennis, de houding en het gedrag dat men heeft over een bepaald onderwerp. Om die reden is er gekozen om de resultaten op te delen in deze drie subcategorieën.

5.2 Kennis

Kennis komt op twee verschillende manieren terug in de resultaten. De term is daarom opgesplitst in twee onderdelen:

1. In welke mate is er sprake van basiskennis van crisiscommunicatie bij communicatieadviseurs binnen veiligheidsregio Hollands Midden?
2. Welke kennis is er van het doel van crisiscommunicatietrainingen onder communicatieadviseurs bij gemeentes in veiligheidsregio Hollands Midden?

Het begrip basiskennis heeft betrekking tot het kennisniveau dat de communicatieadviseurs hebben over crisiscommunicatie. Welke kennis er is over het doel dat het volgen van trainingen behelst, heeft automatisch ook betrekking tot de houding en het gedrag als het gaat om het volgen van crisiscommunicatie.

5.2.1 Basiskennis van crisiscommunicatie

Crisiscommunicatie is een vrij nieuw vakgebied volgens Frank Vergeer. Het valt mensen die in dit vak trainingen geven op dat er op sommige vlakken nog te weinig kennis is over crisiscommunicatie. Iemand kan heel kundig zijn op het gebied van communicatie, maar zodra er gevraagd wordt om kennis die relevant is tijdens een crisis en het communiceren binnen een team en met de doelgroep, vallen een aantal zaken op:

Frank Vergeer (Inconnect): "Het is eigenlijk een heel nieuw trainingsgebied, crisiscommunicatie. Dus veel mensen zitten nog op 0 qua getraind zijn."

Frank Regtvoort (Novis):

"Als mensen een training bij ons aangaan, gaan we ervan uit dat iedereen bekend is met de rollen die er zijn. Maar dat valt in de praktijk tegen, de helft weet dat niet. Die heeft nooit van een CoPI gehoord, of een ROT. Die hebben niet eens de basistraining gedaan. Dus soms moet je daarmee beginnen."

Esther Oosterhout (gemeente Hillegom):

"Omdat ik vóór mij werk bij de gemeente een functie heb gehad in de marketingcommunicatie heb ik bij aanvang een basiscursus crisiscommunicatie gedaan."

Rosemarijn Lamers (gemeente Alphen aan den Rijn):

"Ik heb gewerkt bij het ERC van 2006 – 2009 en was toen fulltime met crisis bezig en bij de gemeente doe je het erbij. Dat fulltime ermee bezig zijn was een goede basis."

Judith Mulder (gemeente Utrecht) over crisiscommunicatie: "Het gaat er niet om dat mensen niet willen, maar dat ze niet doorhebben dat het bij hun takenpakket hoort."

Omdat de communicatieadviseurs vanuit een verschillende achtergrond werkzaam zijn bij de gemeentes, hebben ze niet allemaal evenveel ervaring met crisiscommunicatie, zo blijkt uit de resultaten. Bij de één zal (bij)scholing meer nodig zijn dan bij de ander. Dat kan te maken hebben met de grootte van de gemeente (weinig communicatiefuncties), de frequentie waarin in het verleden een crisis of een ramp is voorgekomen of de ervaring die een communicatieadviseur zelf al heeft met crisiscommunicatie door studie of eerdere werkervaring.

Frank Vergeer (Inconnect) zegt hierover het volgende: "Bij het afstemmen van de

training op de vraag van de opdrachtgever kijken we altijd naar de behoeftes. Al zijn de mensen niet altijd in staat die goed te formuleren. Dus we doen het ook veel vanuit onze eigen ervaringen.”

5.2.2 Kennis van het doel van crisiscommunicatietrainingen

Ruud Bitter (Coördinerend functionaris, lid van veiligheidsregio Hollands Midden) over de trainingen die er zijn op het gebied van crisiscommunicatie:

“Bij de trainingen zijn twee elementen. De training op persoonlijke capaciteiten en vaardigheden en je hebt natuurlijk de training als onderdeel van een team: hoe moet je met een team werken. Dat laatste doen wij, die training op persoonlijke competenties is veel meer een individuele kwestie.”

Karin Bekker (gemeente Alphen aan den Rijn):

“Het oefenen van verschillende rollen vind ik minder urgent nu we een regionale pool van deskundigen hebben. Dan heb je meerdere 'specialisten' voor de cruciale posities (hoofd AC, adviseur BT en adviseur ROT). En er komt ook nog een pool van andere 'deskundigen'. Ik vind het belangrijker om te investeren in voldoende goed opgeleide specialisten, want de samenstelling kan zomaar wijzigen als mensen ergens anders gaan werken.”

Judith Mulder (gemeente Leiden):

“Er is geen één gemeente in veiligheidsregio Hollands Midden, met uitzondering van Leiden, die alle rollen heeft. Maar het gaat natuurlijk niet alleen om de rollen, maar ook om de kwaliteit. En dan kun je wel 25 mensen bij elkaar kunnen krijgen, maar dat is dan nog niet per se de gewenste kwaliteit om een gemeente door een crisis zoals de schietpartij in Alphen te loodsen. Dus je kunt niet zonder hulp uit de regio het werk doen.”

Ruud Bitter (veiligheidsregio Hollands Midden) over het trainen van de crisiscommunicatierollen:

“In crisiscommunicatie heb je 16 rollen op het gebied van communicatie, van omgevingsanalist tot communicatieadviseur binnen verschillende teams. Daarvan hebben we besloten bij Hollands Midden dat we vier van die rollen regionaal gaan organiseren. Die andere 12 rollen worden lokaal georganiseerd.”

De trainingen die binnen de gemeente gehouden worden om als team te oefenen op een mogelijke crisissituatie (zoals bedrijven ook brandoefeningen doen) worden in sommige

gevallen maar één keer in de twee jaar gegeven. Hans Weijl haalt het belang van oefenen binnen de gemeente aan door te benadrukken dat het beter is om de relatie met je stakeholders te onderhouden.

Hans Weijl (Van Luyken):

“80% van goed zo’n crisis doorkomen hangt af van voorbereiden. Je bent niet bent voorbereid op een crisis als je niet bent geoefend. Het lijkt het wel of ik je een commercieel praatje loop te verkopen, maar ik meen het wel. Oefen als een team en je wordt zo die crisis in geflikkerd dan heb je een grote kans dat het goed gaat, je weet wat de taken zijn, wie wat doet. Oefenen is essentieel. Oefen minstens één keer per jaar het liefst twee keer per jaar. En natuurlijk hebben communicatieadviseurs meer te doen dan hierop te oefenen, maar het kan heel lang goed gaan en dan ineens gebeurt er iets en sla je de plank compleet mis als je niet geoefend hebt. Dan kun je nog jarenlang blaadjes blijven uitbrengen om je imago terug te krijgen en dan lukt het je nog niet. Imago komt te voet en gaat te paard.

5.2.3 Knelpunten op het gebied van crisiscommunicatietrainingen

In het interview met Ruud Bitter werd duidelijk dat er verschillende problemen zijn als het gaat om crisiscommunicatie. Hij legt uit dat het bijvoorbeeld lastig is om een goede verdeling te maken tussen de verschillende gemeentes als het gaat om de te verdelen rollen.

Ruud Bitter (Coördinerend functionaris, lid van veiligheidsregio Hollands Midden):

“Je hebt 25 gemeentes binnen veiligheidsregio Hollands Midden en iedere gemeente is verschillend. De gemeente Leiden levert verreweg de meeste mensen en daarna Alphen aan den Rijn. De grotere gemeentes leveren dus de meeste mensen. Al geldt dat niet eens voor Gouda. Dat geeft een heel onevenredige druk op de gemeentes die wel veel mensen leveren voor de regionale pool.”

Over de oplossing hiervoor vertelt hij dit: “Iedereen profiteert van die regionale pools, iedereen kan een beroep doen op een communicatieadviseur. Maar dat is natuurlijk handig voor sommige gemeentes, want dan hoeven ze zelf niemand in dienst te nemen. Dan krijg je dat freerider-gedrag en dat willen we niet. Dus toen hebben we besloten dat de kosten en de uren die er zijn voor die regionale pools gaan omslaan naar de gemeente, iedereen betaalt mee op basis van zijn inwonerverhouding hetzelfde deel. Want tenslotte komen crises in iedere gemeente voor, dan moet je ook meebetalen. Als je geen mensen in natura levert, betaal dan maar mee. Daar zit wel een beleid achter.

Alles wat we regionaal doen, al die kosten, gaan we gewoon één keer per jaar omslaan op basis van het inwoneraantal zodat Zuidplas natuurlijk niet hetzelfde betaalt als Leiden. Hoe kleiner de gemeente, hoe minder risico's. Het is niet altijd waar, maar je moet een norm nemen."

Door de ervaringen van de communicatieadviseurs en de visie van Frank Vergeer over de trainingen binnen crisiscommunicatie, wordt duidelijk dat het nog erg lastig is om helder te formuleren wat precies de behoefte is onder de doelgroep. Volgens de theorie van tacit knowlegde klopt dit ook. Met wat moeite en de juiste vragen zou de kennis over en de behoeftes die er zijn over competentiegerichtte trainingen gedeeld kunnen worden.

5.3 Houding

5.3.1 Houding ten opzichte van de crisiscommunicatietrainingen met in het speciaal de competence game.

Zoals in het theoretisch kader vermeld staat, is een competentiegerichtte training (in dit geval een competence game) ingericht op het selecteren van communicatieadviseurs voor een piket en hen (daarna verder) te trainingen in deze rol. Over deze manier van trainen zijn verschillende meningen en visies onder de opdrachtgever, de verschillende trainers en een aantal communicatieadviseurs die op hun eigen manier te maken hebben gehad met deze trainingen. Hieronder volgt hun kijk op en kennis van deze trainingen.

Over de competentiegerichtte communicatietrainingen geven de volgende communicatieadviseurs op deze wijze hun mening:

Ester Oosterhout (gemeente Hillegom): "Ik heb een neutrale mening over de trainingen. Maar ik heb me dan ook afwachtend opgesteld. Ik wist ook niet of er bijvoorbeeld iets werd vergoed. Ik wilde niet per se adviseur ROT worden, anderen wel en die hebben zich ook meteen in de voorzittersrol geparkeerd tijdens de competence game.

Willy-Janne van Heemskerk (gemeente Katwijk): "Het proces van de competence game, daarbij is wel ruimte voor verbetering. Het is heel snel opgezet omdat er een deadline was. En dat ging wel ten koste van de kwaliteit. Het is slechts een indruk van hoe iemand doet, maar het is geen zekerheid, je kunt je dag niet hebben, je kunt net even niet goed uit de hoek komen of juist heel sterk terwijl je dat meestal niet bent. In die zin vind ik één dag te kort om "afgerekend te worden". Maar aan de andere kant vind ik dat je toch ergens moet beginnen, maar er moet ruimte zijn voor verbetering."

Rosemarijn Lamers (gemeente Alphen aan den Rijn): "Je kunt wel de competenties hebben om te coördineren, maar als je verder niets weet van crisiscommunicatie dan is dat te leren, maar daar hebben ze nu niets aan bij de piketfunctie."

Anne-Marie van der Bent (gemeente Hillegom): "Het proces vonden wij gewoon heel erg slecht. Dat hebben we ook aangegeven bij de veiligheidsregio. Want er was gewoon heel veel onduidelijkheid en dat is gewoon heel erg vervelend en ook op de dag zelf. Ik vond de dag zelf hartstikke leuk hoor. De oefeningen waren leuk, maar het proces was zo niet helder en dat vind ik nog steeds. Ik weet nog steeds niet waarom ik er nu uitgepikt ben, waar ik op beoordeeld ben."

5.4 Gedrag

Het gedrag dat communicatieadviseurs vertonen op het gebied van volgen van trainingen op het gebied van crisiscommunicatie komt in eerste instantie voort uit eigen initiatief. Er zijn namelijk geen verplichtingen op persoonlijk niveau wat betreft het volgen van trainingen. Vrij gangbaar is wel het volgen van trainingen met het gemeentelijk team, maar ook daar zijn geen verplichtingen toe, slechts richtlijnen zodat in geval van een crisis de rollen op papier staan. Tijd en ruimte om te oefenen is er vaak niet. De enige verplichting die er is, is het volgen van een jaarlijkse training met de veiligheidsregio Hollands Midden.

Judith Mulder (gemeente Leiden):

"Wat verplicht is aan trainingen is om binnen veiligheidsregio's jaarlijks te oefenen. De oefening betreft dan het BT (beleidsteam) en communicatie loopt vaak in die stroom mee, maar dat is de afgelopen jaren steeds serieuzer genomen. Vóór 2011 was er gewoon een regiopool en gingen de trainingen via het voorzitterschap van Leiden, maar dat had geen juridische basis, we werden niet afgerekend op wat we deden en dat vind ik niet echt plezierig als het gaat om zaken die zo belangrijk zijn. Sinds het begin van 2011 proberen we steeds meer te professionaliseren. Dat onder andere gebeurt door trainingen te organiseren zodat de neuzen dezelfde kant op staan. Zowel gemeentelijk als regionaal".

Willy-Janne van de Kerkhof (gemeente Katwijk): "Ik heb heel veel cursussen en opleidingen gedaan. Maar nu richt ik me vooral op werken en mijn privéleven. Daarnaast werk ik parttime bij de gemeente."

Esther Oosterhout (gemeente Hillegom): "Vóór mijn werk bij de gemeente heb ik een baan gehad in de marketingcommunicatie. Daarom heb ik voor ik begon bij de gemeente Hillegom een basistraining gevolgd op het gebied van crisiscommunicatie."

Anne-Marie van der Bent (gemeente Lisse): Ik ben de enige adviseur bij de gemeente Lisse en dat doe ik dan parttime. Eigenlijk zitten we iets te krap in de formatie. We zijn dan met een halve adviseur zeg maar en anderhalve medewerker. Dus we zetten nu op een heleboel klussen een medewerker waar je eigenlijk een adviseur op zou verwachten. Ik ben vooral bezig met de grote projecten, interne communicatie en wij hebben dan hier een cluster dat heet beleid en planvorming en daar zitten alle beleidsmedewerkers op het gebied van bouwen, cultuur en verkeer. Daar bemoei ik me vooral mee.

Willy-Janne van Heemskerk (gemeente Katwijk):

"Lokale kennis is een pre als je samenwerkt. Goed overleg onderling is heel belangrijk.

Hoe kennis zich uit in gedrag (en vice versa) wordt duidelijk door het samenwerkingsverband dat er is bij de bollengemeentes. Hieronder vallen Hillegom, Katwijk, Lisse, Noordwijk, Noordwijkerhout en Teylingen, dat zijn zes autonome gemeentes. Een keer in de acht weken komen ze samen om te overleggen. Het belang hiervan wordt duidelijk tijdens de interviews bij gemeente Hillegom, Katwijk en Lisse. Deze relatief kleine gemeentes beschikken niet over voldoende mensen om de rollen binnen crisiscommunicatie op te vullen. Alleen Leiden beschikt over voldoende mensen.

5.5 Competence game

Frank Vergeer (Inconnect): "Bij de competence game kijken we niet naar de opleiding of de ervaring die de deelnemers hebben. De training is verplicht, maar je kunt niemand verplichten om bijvoorbeeld hoofd actiecentrum te zijn."

De resultaten van de competence game hebben ervoor gezorgd dat er een selectie is gemaakt van communicatieadviseurs Beleidsteam/ROT en Hoofden Actiecentrum.

Ruud Bitter:

"Vier van die 16 rollen zijn regionaal georganiseerd. In principe komen alle communicatieadviseurs bij de gemeentes daarvoor in aanmerking en ook de hulpdiensten, bij elkaar zo'n 80 mensen. En ze hebben hun belangstelling kenbaar gemaakt voor één van die regionale piketfuncties. Dat wil niet zeggen iedereen, maar we hadden bij de competence game toch een hoop mensen daar zitten. Veel van de mensen

die werken bij de gemeente of bij de hulpdiensten als communicatieadviseur hebben gezegd dat ze het leuk zouden vinden om mee te doen, maar nog niet weten welke rol geschikt is voor hen. Ze hebben hun interesse dan uitgesproken, dan wordt er gekeken naar de competenties. Wat kunnen ze en voor welke rol zijn ze het meest geschikt en wie is er überhaupt geschikt?”

Frank Vergeer (Inconnect):

“Zo’n training met de veiligheidsregio is verplicht, maar je kunt mensen niet verplichten hoofd actiecentrum te zijn. Daar moeten ze geschikt voor zijn. Dus competentiegericht opleiden, trainen oefenen is ons uitgangspunt.”

Frank Regtvoort (Novis) spreekt zijn twijfels uit over competentiegerichte trainingen:

“Bij competentiegericht werken zie je of iemand een toneelspelletje kan spelen. Niet hoe ze zijn.”

Willy-Janne van Heemskerk (gemeente Katwijk):

“Het proces van de competence game, daarbij is wel ruimte voor verbetering. Het is heel snel opgezet omdat er een deadline was. En dat ging wel ten koste van de kwaliteit. Het is slechts een indruk van hoe iemand doet, maar het is geen zekerheid, je kunt je dag niet hebben, je kunt net even niet goed uit de hoek komen of juist heel sterk terwijl je dat meestal niet bent. In die zin vind ik een dag te kort om “afgerekend te worden”. Maar aan de andere kant vind ik dat je toch ergens moet beginnen. Er moet ruimte zijn voor verbetering.”

Rosemarijn Lamers (gemeente Alphen aan den Rijn):

“Je kunt wel de competenties hebben om te coördineren, maar als je verder niets weet van crisiscommunicatie” Dat is te leren, maar daar hebben ze nu niets bij de piketfunctie aan.”

Anne-Marie van der Bent (gemeente Lisse):

“Het proces vonden wij gewoon heel erg slecht. Dat hebben we ook aangegeven bij de veiligheidsregio. Want er was gewoon heel veel onduidelijkheid en dat is heel erg vervelend en ook op de dag zelf. Ik vond de dag zelf hartstikke leuk hoor. De oefeningen waren leuk, maar het proces was zo niet helder en dat vind ik nog steeds. Ik weet nog steeds niet waarom ik er nu uitgepikt ben, waar ik op beoordeeld ben. Er waren ook mensen van een ander bureau, daar moest je op een gegeven moment zo’n test bij doen op de computer. Het was erg onduidelijk wat er werd verwacht en waar op werd gelet.”

Van die vier rollen wordt een piket gemaakt (deelnemers van dat piket werken in wisselende diensten om zo ook wisselend oproepbaar te zijn). Daar komt een vorm van selectie bij kijken. Het belang van de competenties om geschikte mensen te vinden voor iedere rol, komt aan bod door het inzetten van een competence game om op die manier te “testen” wie welke rol op zich kan nemen. De geschiktheid van mensen wordt in het geval van een competence game vooral bepaald door de competenties die ze op die dag laten zien. Zoals al eerder te lezen was is het scholingsniveau niet bij iedere communicatieadviseur gelijk als het gaat om crisiscommunicatie. Sommigen hebben geen basisopleiding gedaan terwijl anderen door eerdere werkervaring al veel weten van crisiscommunicatie.

Piket

De selectie van vier rollen werd georganiseerd door de veiligheidsregio zelf om vervolgens een piket te kunnen samenstellen (VRHM, 2011). Het selecteren door middel van een competence game heeft er in mei 2011 voor gezorgd dat er drie rollen in een regionaal piket worden uitgevoerd: communicatieadviseur ROT, communicatieadviseur (R)BT en Hoofd Actiecentrum Communicatie. Zodra er sprake is van een GRIP 2 of hoger wordt de communicatieadviseur die op dat moment piket heeft, automatisch ingelicht. Op aanvraag worden het Hoofd Actiecentrum Communicatie en de communicatieadviseur (R)BT gealarmeerd. De voorlichter CoPI is vaak een woordvoerder namens de politie of brandweer (afhankelijk van de aard van de crisis). Deze functie zal ook nog worden toegevoegd zodra er binnen de brandweer een woordvoerder is aangesteld (VRHM, 2011).

6.0 Conclusie

Voor Inconnect is het belangrijk om te weten welk draagvlak hun competence game heeft en op welke wijze communicatieadviseurs omgaan met de trainingsmogelijkheden. De knelpunten op dit gebied komen naar voren in dit hoofdstuk.

6.1 Kennis

6.1.1 Basiskennis crisiscommunicatie is soms afwezig

Communicatieadviseurs (of communicatiemedewerkers) kunnen werkzaam zijn bij een gemeente zonder basiskennis te hebben van crisiscommunicatie. Het basisniveau van sommigen is nog afwezig bij gebrek aan individuele trainingsverplichtingen op dit gebied en het feit dat crisiscommunicatie een vrij nieuw vakgebied is.

Niet iedereen met een communicatiefunctie binnen de gemeente heeft dezelfde kennis, dat bleek ook uit de antwoorden van de geïnterviewden. Waar sommigen al jaren ervaring hebben met crisiscommunicatie door studie, werk of interesse, schort het bij anderen aan de basiskennis om, ondanks de geschikte competenties, een bepaalde rol uit te dragen tijdens een crisis.

6.1.2 Kennis van het doel van de trainingen is niet gelijk

“Ik ging er open in en liet het maar over me heenkomen”, dat was een veelgehoorde zin wanneer communicatieadviseurs antwoord gaven op vragen over hun voorbereidingen op de training. Om verschillende redenen is niet bij iedere communicatieadviseur duidelijk wat er van haar wordt verwacht bij een dergelijke training. Bij een verplicht trainingstraject georganiseerd door de veiligheidsregio hebben communicatieadviseurs dus vaak een te passieve houding.

Wat individuele trainingen betreft, zien communicatieadviseurs niet altijd in dat het hun eigen verantwoordelijkheid is om bij te blijven en zichzelf te blijven ontwikkelen. Scholing op individueel niveau is niet verplicht, wel wenselijk.

6.2 Houding

6.2.1 Een wisselende maar positieve houding ten opzichte van trainingen

Wegens geldgebrek worden er slechts vier van de 16 rollen getraind. De kleinere gemeentes in de veiligheidsregio beschikken niet over genoeg mankracht om de belangrijkste rollen in geval van crisiscommunicatie te bemannen en zijn daardoor sowieso aangewezen op omliggende (grotere) gemeentes. Door kleinere communicatieteams bij kleine gemeentes wordt er veel meegelift op de capaciteiten van grotere gemeentes. Aan het gebrek aan medewerkers kunnen de

communicatiemedewerkers/adviseurs bij die gemeentes zelf weinig doen/veranderen. Dit verschil in het kunnen leveren van mensen wordt opgevangen door kosten die gemaakt worden op het gebied van crisiscommunicatie te verdelen onder alle gemeentes van de veiligheidsregio. Dit wordt gedaan zodat er geen gemeentes zijn die, om de kosten te drukken, blijven leunen op de gemeentes die veel mensen kunnen leveren in geval van een crisis.

In de interviews komt naar voren dat de zes communicatieadviseurs het nut van de trainingen zeker niet onderschatten, maar dat ze ook graag betrokken willen worden bij het proces. Ze willen inlicht worden over de verwachtingen die men van hen heeft voor, tijdens en na de training. Ten tijden van de interviews was de mening van hen dan ook dat het proces en de verwachtingen te onduidelijk waren. Alle geïnterviewden waren van mening dat er winst te behalen is door het volgen van een training. Het belang van zo'n training wordt niet onderschat, maar sommige communicatieadviseurs ervaren de jaarlijkse training als 'opfriscursus' terwijl het ook een selectiemiddel is en een manier om in aanraking te komen met communicatieadviseurs van andere gemeentes waar ze in geval van een crisis mee moet samenwerken.

6.2.2 Vraagtekens bij competentiegericht trainen

Inconnect heeft een keuze gemaakt om competentiegericht te trainen en hier de competence game ook op te baseren. Uit de verschillende reacties van communicatieadviseurs en trainers blijkt dat hier wel vraagtekens bij worden gezet. Zo wordt er getwijfeld het nut van één dag uittrekken waarbij alleen maar naar competenties worden bekeken. Kennis hebben over het vakgebied is minstens zo belangrijk. Ook wordt er getwijfeld aan de volledigheid van een dagdurende training. Als iemand ziek is of zijn dag niet heeft, kan dat de resultaten beïnvloeden en als iemand beter presteert dan gemiddeld, heeft dit ook gevolgen.

6.3 Gedrag

6.3.1 Veel wens voor trainingen in theorie, weinig tijd en middelen in de praktijk

Vanwege de soms kleine communicatieteams en de vele parttimers die communicatieadviseur bij een gemeente zijn, is er erg weinig tijd om als gemeente te trainen om zo goed voorbereid te zijn op een eventuele crisis. De communicatieadviseurs erkennen niet altijd dat crisiscommunicatie bij hun takenpakket hoort, het betreft immers werkzaamheden die alleen in geval van crisis nodig zijn.

Dat het belangrijk is om te oefenen is duidelijk uit de verschillende reacties. Er wordt op

dit moment alleen te weinig getraind op gemeentelijk niveau waardoor sommige rollen pas worden ervaren op het moment dat ze nodig zijn. Hieruit valt te concluderen dat er meer behoefte is aan training binnen de gemeentes. In 2011 is de eerste stap naar “alle neuzen dezelfde kant op” al gezet. Deze trend kan zeker doorgevoerd worden zodat meer gemeente samenwerken.

De communicatieadviseurs die werken in heel kleine teams en die bestaan uit parttimerfuncties zouden veel baat hebben bij een aanvulling van de communicatieafdeling. Het trainingen op individueel niveau is niet verplicht en daar wordt door tijd- en urengebrek te weinig tijd aan besteed. Omdat het zelfs voor kan komen dat er gemeentelijk slecht eens in de twee jaar wordt getraind, lopen veel mensen belangrijke oefeningen en trainingen mis. Bij de jaarlijkse verplichte training worden slechts vier rollen getraind. Er is te weinig budget om alle 16 rollen te trainen. De wens is er wel, er is vooral gebrek aan tijd en geld om dit goed bij te houden.

6.3.2 Slechte balans tussen kennis en competenties

Competentiegericht trainen dekt dus niet volledig de lading. Het laat ruimte over voor mensen die te weinig kennis in huis hebben over crisiscommunicatie. Ze kunnen wél de juiste competenties in huis hebben voor de rol, maar wat kennis betreft hebben ze te weinig in huis. Dit is te leren, maar het doel van de competence game was mensen te selecteren voor een rol en hen inzetten voor een piket. Uiteraard hebben de geselecteerden in de maanden na de selectie nog begeleiding en trainingen gevolgd om hun kennen en kunnen aan te scherpen, maar selectie was de insteek van de competence game. Hierdoor is er weerstand ontstaan bij de stakeholders en dan met name onder de deelnemers van de trainingen die wél beschikken over de juiste kennis en ervaring, maar tijdens de selectie niet de juiste competenties hebben (kunnen) laten zien waardoor ze niet zijn gekozen. Voor verschillende deelnemers was het niet duidelijk waarom ze niet zijn gekozen tijdens de competence game van maart 2011. Het is dan ook belangrijk dat hier naar wordt geluisterd en de informatie wordt meegenomen bij een volgend traject.

6.3.3 Behoefte aan meer trainingsmogelijkheden

Uit de gesprekken valt te herleiden dat er ondanks de twijfels over de effectiviteit van competentiegerichte trainingen wel behoefte is aan het volgen van de trainingen. De communicatieadviseurs zien in dat er een selectiemethode nodig is om hen te selecteren voor de verschillende rollen die er zijn. De oefeningen die er worden gedaan tijdens een training worden als pittig ervaren maar men vindt ze ook interessant, leuk en leerzaam.

Als verbeterpunt wordt aangegeven dat een simulatie wel wat dichterbij de werkelijkheid zou mogen staan.

De eindconclusie die hieruit te trekken is, is de volgende:

Er is voldoende draagvlak voor competentiegericht trainingen zoals ze worden gebruikt door Inconnect. Dit komt omdat de doelgroep zelf veel baat heeft bij verplichte en zelfgeïnitieerde trainingen. Ze vergroten hun ervaring met verschillende scenario's door hier intensief mee te oefenen. Wel is er in sommige gevallen niet genoeg kennis over crisiscommunicatie aanwezig en kan het gebrek aan tijd en geld zorgen voor verminderde prioriteit om te trainen. Maar de communicatieadviseurs staan positief tegenover de trainingen.

7.0 Aanbevelingen

Dat er voldoende draagvlak is, wil niet zeggen dat er geen verbeterpunten zijn. Om het draagvlak te verstevigen en te blijven werken aan de relatie met de stakeholders dienen acties te worden uitgezet om de kennis, de houding en het gedrag onder de trainers en de stakeholders te verscherpen en te verstevigen.

Inconnect doet er goed aan om basiscursus crisiscommunicatie aan te bieden. Zodoende kan een competence game worden gestart met mensen die in ieder geval beschikken over de minimale theoretische kennis op het gebied van crisiscommunicatie. De basiscursus moet bestaan uit onderdelen die zorgen dat trainees de verschillende rollen kennen en aantoonbare kennis hebben van een crisisorganisatie. Over de overige behoeftes die er zijn op het gebied van een basiscursus adviseer ik nader onderzoek.

De trainees hebben zelf meer behoefte aan betrokkenheid bij het trainingsproces. Inconnect kan hier op inspelen door te luisteren naar de behoeftes en wensen van de trainees over de trainingen en deze informatie te gebruiken bij het opstellen van een trainingsprogramma (maatwerk). Ook is het van belang er sneller wordt gecommuniceerd met de trainees over de verwachtingen die er van hen zijn. Bereikbaarheid en toegankelijkheid voor, na en tijdens de trainingen is ook een belangrijk advies wat hun gedrag betreft. Als ze zich gehoord voelen, zal er eerder worden overgegaan op eigen initiatief nemen. Op de hoogte blijven van de nieuwste ontwikkelingen op dit gebied zijn voor iedere partij van groot belang.

Ook al is er weinig budget. Het wordt sterk aanbevolen om met meer regelmaat te trainen per gemeente. Dit kan bijvoorbeeld door een checklist en korte oefeningen op te stellen en deze te overleggen met het hoofd communicatie bij de desbetreffende gemeente. Zo kan er in teamverband zonder al teveel eigen moeite toch worden geoefend met verschillende scenario's.

Trainees wordt geadviseerd om meer eigen initiatief te tonen als het gaat om informatievoorzieningen over trainingen. Ook is het van belang dat ze goed zijn voorbereid op een training. Niet alleen in theorie, maar ook in de praktijk. Goede kennis is belangrijk, maar ook een goede gezondheid is heel belangrijk. Een dergelijke training is intensief, maar een crisissituatie is veel intensiever en stopt niet bij een verkoudheid of als je even naar de wc gaat.

Er is nu nog veel vrijblijvendheid op het gebied van trainingen. Dit kan worden

aangepakt door bepaalde verplichtingen te stellen aan de frequenties waarin wordt geoefend en de focus te leggen op gezamenlijk trainen. Niet alleen per veiligheidsregio, maar vooral per gemeente. Ondanks een gebrek aan financiële middelen, moeten de communicatieadviseurs bij de gemeente verplicht jaarlijks te laten trainen naast hun training binnen de veiligheidsregio.

8.0 Literatuurlijst

Boulogne, G.F. (2003) Crisiscommunicatie. Deventer: Kluwer.

Box, Engelhart & Kruijter (1999). Draagvlak in ontwikkeling. Maastricht: ECDP.

Boyd, D.M., & Ellison, N.B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. Opgehaald van de website van Journal of Computer-Mediated Communication op 14 februari 2012:

<http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>

Collins, H. (2010) Tacit and Explicit Knowledge. Chicago: The University of Chicago Press.

Develtere, P. (2003) Het draagvlak voor duurzame ontwikkeling: wat het is en zou kunnen zijn. Antwerpen: De Boeck.

Dumpert (2011) Reactie burgemeester Moerdijk. Opgehaald van de website van Dumpert op 24 februari 2012:

http://www.dumpert.nl/mediabase/1287341/9f8df1f5/reactie_burgemeester_moerdijk.html

ERC (2007) Competentieprofielen crisiscommunicatie (versie 1.0). Den Haag: Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninklijksrelaties.

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient sm: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. The Journal of Brand Management nr 7, p.241-255. Opgehaald van de website Reputation Institute op 14 februari 2012:

https://www.reputationinstitute.com/press/RQ_JBM2000.pdf

Gastmans, F. (2000) Leren, wat is dat, echt? Opgehaald van de website van infozone op 8 april 2011: [http://www.infozone.be/biblio/prog-process/process-pub-n/opleiding-effectief-\(bege-\)leiderschap/mat-dag-1-2/leren-wat-is-dat.pdf](http://www.infozone.be/biblio/prog-process/process-pub-n/opleiding-effectief-(bege-)leiderschap/mat-dag-1-2/leren-wat-is-dat.pdf)

Geytere De, T. (2011) Wat is het SECI-model? Beschrijving. Opgehaald van de website 12manage op 7 april 2011: http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci_nl.html

Hemminga (25 september 2008) 10 bouwstenen om draagvlak te creëren Opgehaald van

de website van NR29 op 30 maart 2012:

http://www.nr29.nl/downloads/W03_Draagvlak_Nr29.pdf

Hoogerwerf A., Arentsen M.J. & Klok P.J. (1993), Om een aanvaardbaar beleid. Een studie over de maatschappelijke acceptatie van overheidsbeleid. Enschede: Universiteit Twente.

Klarenbeek, A. (2003), Crisiscommunicatie bij de overheid; een verkenning naar de rol van de communicatiemedewerker in tijden van crisis, Utrecht, Faculteit Communicatie en Journalistiek, Hogeschool van Utrecht.

Marynissen, H., Pieters, S., Van Dorpe, S., Van het Erve, A-M. & Vergeer, F. (2010) Geen commentaar. Communicatie in turbulente tijden. Amsterdam: BusinessContact.

Muller, E.R., Rosenthal, U., Helsloot, I. & van Dijkman, E.R.G. (2009) Crisis Studies over crisis en crisisbeheersing. Deventer: Kluwer.

Polyani, M. (1966) The Tacit Dimension. Gloucester: Peter Smith Publisher Inc.

Salas, E., Sim, D.E. & Burke, C.S. (2005) Is there a Big Five in teamwork? Florida: University of Central Florida

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2004) Methoden en technieken van onderzoek. Amsterdam: Pearson Education Benelux

Regtvoort, F., Siepel, H. (2007) Risico- en crisiscommunicatie. Succesfactor in crisissituaties. Bussum: Coutinho

Regtvoort, F., Siepel, H. (2009) Risico- en crisiscommunicatie. Succesfactor in crisissituaties. Bussum: Coutinho

Onbekend (29 april 2010) Plan van aanpak Professionalisering regionale crisiscommunicatie. Document ten behoeve van Veiligheidsregio Hollands Midden. Opgehaald van de website van Veiligheidsregio Hollands Midden op 3 oktober 2011: http://www.vrh.m.nl/index.php?option=com_docman&task=doc_download&qid=921&Itemid=98

Onbekend (1 oktober, 2010) Gecoördineerde Regionale Incidentenbestrijdingsprocedure voor de regio Hollands Midden.

Van Frankenhuyzen, I. (2012) Crisiscommunicatie en social media: de do's en don'ts. Opgehaald van de website Frankwatching op 7 maart 2012:
<http://www.frankwatching.com/archive/2012/01/26/crisiscommunicatie-en-social-media-de-do%E2%80%99s-en-don%E2%80%99ts/>

Van der Hoeven, M. & Bodéwes, N. (2009) De kleine gids risico- en crisiscommunicatie 2010. Deventer: Kluwer.

Van Riel, C.B.M. (2003), Identiteit en imago. Schoonhoven: Academic Service.

VRHM (2011) Crisiscommunicatie: vanaf 1 mei as. Drie communicatiefuncties op regionaal piket. Opgehaald van de website van veiligheidsregio Hollands Midden op 19 maart 2012:
http://www.vrhm.nl/index.php?option=com_content&task=view&id=216&Itemid=5

Weggeman, M. (1997). Kennismanagement; inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties. Schiedam: Scriptum.

Wigman, M. (2011) Regel jij het draagvlak? Den Haag: De Communicatiepraktijk.

Wolff, D. (10 januari 2011) Communicatiesector onderschat invloed internet. Opgehaald van de website van Fleishman op 21 februari 2012:
<http://fleishman.nl/2011/01/10/communicatiesector-onderschat-invloed-internet/>

Zanders, A. (2008) Crisismanagement. Organisaties bij crises en calamiteiten. Bussum: Coutinho