



Waterschap
Rivierenland

Crisiscommunicatieplan

opgesteld door:	Frank Wijchgel
vastgesteld door:	CDH
vastgesteld op:	16-2-2021
status:	Definitief

Inhoud

1. Inleiding.....	3
2. Doel	3
3. Doelgroepen.....	3
4. Uitgangspunten	4
4.1 Buiten naar binnen	4
4.2. Snel.....	4
4.3. Geloofwaardig	4
4.4. In lijn met netwerkpartners.....	4
5. Uitvoering van crisiscommunicatie	5
5.1. Formele opschaling.....	5
5.2. Overdracht van externe crisiscommunicatie.....	5
5.3. Communicatieve opschaling.....	6
5.4. Mandaat.....	6
Bijlage 1 - Wat kan de organisatie van het ACC verwachten	7
1. Omgevingsanalyse	7
2. Strategisch advies	7
3. Publieksvoorlichting.....	7
4. Persvoorlichting	8
5. Interne communicatie	8
Bijlage 2 - Mandaat.....	10

1. Inleiding

In 2010 en 2016 zijn eerdere versies van het crisiscommunicatieplan vastgesteld. Aan de hand van deze plannen heeft de crisiscommunicatie van het waterschap zich de afgelopen jaren geprofessionaliseerd. In 2016 stonden netcentrisch werken en de veranderende informatiesamenleving centraal. In dit plan bouwen we hierop voort en hebben we extra aandacht voor samenwerking met netwerkpartners.

2. Doel

Het doel van crisiscommunicatie is **snel en efficiënt voorzien in de maatschappelijke informatiebehoefte** door het geven van relevante informatie en handelingsperspectief en door betekenis te geven aan de crisis.

Maatschappelijke informatiebehoefte verdelen we in drie categorieën:

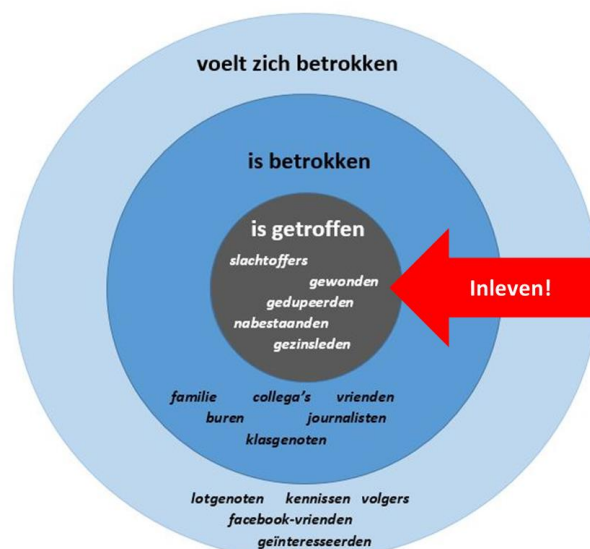
- **Informerer:** verstrekken van informatie over feiten en omstandigheden over de crisis. De maatschappelijke informatiebehoefte is hierbij het uitgangspunt: wat moeten de verschillende doelgroepen weten en wat willen ze weten? We streven naar maximale openheid.
- **Handelingsperspectief:** geven van instructies die gericht zijn op het beperken van eventuele (gevolg)schade voor betrokkenen.
- **Betekenis geven:** duiden van de crisis en die in een breder perspectief plaatsen. We sluiten aan bij gevoelens die er maatschappelijk leven. Wat betekent deze crisis voor directbetrokkenen? Wat is er in het geding?

3. Doelgroepen

Zoals gezegd zetten we crisiscommunicatie in om te voorzien in een maatschappelijke informatiebehoefte. Omdat de maatschappij als zodanig een ruim begrip is, volgt hier een concrete beschrijving van de beoogde doelgroepen van de crisiscommunicatie.

In de vorige twee crisiscommunicatieplannen benoemden we als primaire doelgroepen: (1) Betrokkenen, geïnteresseerden en media in het bron- en effectgebied, (2) Bestuur en medewerkers van het waterschap en (3) communicatieadviseurs van netwerkpartners (gemeenten, veiligheidsregio's). In dit crisiscommunicatieplan benoemen we nadrukkelijk de **getroffenen als primaire doelgroep**.

We willen nog sensitiever worden in de crisiscommunicatie, met oog voor onze omgeving. Dit kan alleen als we ons maximaal inleven in de directgetroffenen. Bij een interne crisis zijn dit bestuur en medewerkers van het waterschap. Bij een externe crisis kan dit heel divers zijn. Bij een gebiedsbrede crisis als droogte zijn dit hele brede groepen zoals agrariërs, huizenbezitters en natuurorganisaties, en zelfs inwoners in algemene zin. Bij een lokale crisis zoals een oppervlaktewatervervuiling is dit soms (deels) specifiek te benoemen in de vorm van aanwonenden. **Van belang is hier dat het inleven in de directgetroffenen, en dit communiceren, zal zorgen voor begrip in de cirkels van betrokkenen daaromheen.** Tot deze cirkels behoren ook geïnteresseerden en media. Met netwerkpartners willen we nauwer gaan samenwerken, maar we beschouwen hen niet als directe doelgroep.



4. Uitgangspunten

In onze crisiscommunicatie hebben we altijd de onderstaande uitgangspunten voor ogen.

4.1 Buiten naar binnen

Hoe beter we aansluiten bij de maatschappelijke behoefte, hoe groter de kans dat onze crisisinformatie serieus wordt genomen. Professionele en doelgerichte crisiscommunicatie begint daarom altijd bij het in kaart brengen van de maatschappelijke behoefte: de omgevingsanalyse. Deze analyse staat, samen met het inhoudelijke beeld van de crisis, aan de basis van onze aanpak en boodschap. Vervolgens publiceren we deze boodschap via de juiste kanalen en monitoren we weer wat deze boodschap doet met onze omgeving. Schematisch gezien volgen we dus altijd de aanpak zoals hiernaast staat weergegeven.



In de praktijk zullen we bij een crisis in het begin vaak de nadruk leggen op informatie verstrekken. Na verloop van tijd zal de nadruk meer komen te liggen op het zoeken van dialoog en het bieden van handelingsperspectief en betekenis.

4.2. Snel

Het optreden en de communicatie van de overheid ligt tijdens een crisis onder een vergrootglas. Doe je het goed en ben je zichtbaar, dan wek je vertrouwen. Zo niet, dan schaadt je vertrouwen. Tijdens een crisis domineren de sociale media de informatievoorziening. Burgers zijn nieuwsbrengers en -makers en willen zo snel mogelijk geïnformeerd worden. Als zij geen informatie krijgen, gaan ze er zelf naar op zoek en bestaat de kans op geruchten. Omdat in die grote stroom van oncontroleerbare informatie de kans op miscommunicatie groot is, is het belangrijk voor de crisisorganisatie om snel met juiste en officiële informatie naar buiten te komen.

4.3. Geloofwaardig

Om als crisisorganisatie effectief en gezaghebbend te kunnen communiceren in de stroom van al die communicatie, is geloofwaardigheid heel belangrijk. Geloofwaardigheid en betrouwbaarheid moeten verworven en ervaren worden. Dat kan door open en eerlijk vanuit onze deskundigheid te communiceren en betrokkenen te laten zien dat we ze serieus nemen. We zoeken hiervoor de dialoog met onze omgeving. We nemen de zorgen en problemen van betrokkenen serieus en communiceren open over de afwegingen en/of dilemma's waar we voor staan. Dat betekent ook dat we transparant zijn in dingen die we niet weten en die niet goed (zijn ge)gaan. De belangen van de betrokkenen staan centraal, niet het schoonhouden van de eigen straat.

4.4. In lijn met netwerkpartners

In de crisiscommunicatie zoeken we meer dan voorheen de samenwerking op met netwerkpartners. We maken gebruik van elkaars kennis, zorgen dat onze boodschappen niet tegenstrijdig zijn en versterken elkaars boodschap waar mogelijk. We gaan de komende periode in gesprek over het opzetten van een crisiscommunicatiepool, wisselen personeel uit tijdens crisisoefeningen, verkennen aansluiting bij kleurcodes van partners zoals het KNMI en houden collega-waterschappen op de hoogte van onze woordvoeringslijnen.

5. Uitvoering van crisiscommunicatie

Om snel en efficiënt te voorzien in de maatschappelijke informatiebehoefte kunnen we het Actiecentrum Communicatie (ACC) inzetten. Om de crisiscommunicatie optimaal vorm te geven, zijn in het ACC verschillende rollen benoemd. Welke rollen bij een crisis ingezet worden, is afhankelijk van de zwaarte van de crisis. In bijlage 1 gaan we hier verder op in. We kennen op hoofdlijnen de volgende rollen:

- **Hoofd Actiecentrum Communicatie:** geeft leiding aan het ACC.
- **Strategisch Adviseur:** geeft advies aan ACW/WOT/WBT, stelt de kernboodschap op en is verantwoordelijk voor de communicatiestrategie.
- **Coördinator Perscommunicatie:** is onze link naar de pers.
- **Coördinator Publiekscommunicatie:** regelt de vertaling van kernboodschap naar concrete uitingen.
- **Coördinator Omgevingsanalyse:** regelt de omgevingsanalyse.
- **Coördinator Interne communicatie:** regelt de interne communicatie.
- **Intermediair Communicatie:** is de schakel tussen het ACC en het telefoonteam.

5.1. Formele opschaling

De crisisbestrijding is binnen het waterschap onderverdeeld in vier fases. Deze zijn, inclusief opschalingscriteria terug te lezen in het Crisisplan. Uitgangspunt is dat de crisisorganisatie bij normale/reguliere omstandigheden een inactieve organisatie is, die naar gelang een crisis vordert, fasegewijs wordt ingericht. De inzet en verantwoordelijkheid van communicatie is afhankelijk van de situatie van de crisis.

Afhankelijk van aard en omvang van de crisis wordt een inschatting van de direct benodigde inzet voor crisiscommunicatie gemaakt. In de regel hanteren we de onderstaande inzet per fase. In de praktijk komt het voor dat een communicatieadviseur meerdere rollen tegelijkertijd invult.

Fase	Rollen
0 en 1 / beginnende of minder omvangrijke crisis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategisch communicatieadviseur 2. Publieks- en perscommunicatie: feitenstroom + aanvullende in- en externe communicatie, eventueel aangevuld met een redacteur 3. Omgevingsanalist
2 en 3 / omvangrijke crisis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategisch communicatieadviseur + evt. liaison 2. Hoofd Actiecentrum Communicatie 3. Coördinator Perscommunicatie 4. Coördinator Publiekscommunicatie + evt. redacteur(en) 5. Coördinator Omgevingsanalyse + evt. redacteur(en) 6. Coördinator Interne Communicatie + evt. redacteur(en) 7. Intermediair Communicatie (indien telefoonteam operationeel)
4 / opschaling met bedreiging voor openbare orde en veiligheid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategisch communicatieadviseur 2. Hoofd Actiecentrum Communicatie 3. Coördinator Perscommunicatie 4. Coördinator Omgevingsanalyse 5. Redacteur Publiekscommunicatie 6. Coördinator Publiekscommunicatie gaat als liaison naar regionaal Actiecentrum Communicatie (bij gemeente of veiligheidsregio) 7. Intermediair Communicatie (indien telefoonteam operationeel)

5.2. Overdracht van externe crisiscommunicatie

Wanneer de crisisorganisatie regionaal wordt opgeschaald, verandert de regierol voor externe communicatie. Indien de externe communicatie wordt opgeschaald en dus wordt overgedragen aan een gemeente, veiligheidsregio en/of regionaal Actiecentrum Communicatie organiseert het hoofd ACC samen met het hoofd van het regionaal ACC een afstemmingsoverleg waarin aandacht is voor:

- uitkomst omgevingsanalyse
- gebruikte kernboodschap

- gehanteerde communicatiestrategie
- ingezette middelen in- en externe communicatie
- beschikbaarheid WSRL woordvoerderschap
- afstemming webinformatie

Om ook tijdens een omvangrijke en regionaal opgeschaalde crisis als waterschap zichtbaar te blijven, is het belangrijk om een actieve rol te blijven spelen in de crisiscommunicatie. Dat kan door te blijven communiceren over ons domein, natuurlijk wel in nauwe afstemming met de nieuwe regievoerder crisiscommunicatie. Daarnaast kunnen leden van het ACC beschikbaar gesteld worden om zitting te nemen in het gemeentelijk en/of regionale Actiecentrum Communicatie ten behoeve van uitvoering van pers- en/of publieksvoorlichting.

5.3. Communicatieve opschaling

Er zijn situaties denkbaar waarin een grote maatschappelijke informatiebehoefte is, zonder dat er waterstaatkundig sprake is van een crisis. Daarom kan ook uitsluitend voor crisiscommunicatie opgeschaald worden. Een communicatieve opschaling staat verder beschreven in het *crisisbestrijdingsplan niet-watergerelateerd, hoofdstuk 1: Media-crisis*. Voordeel van een opgeschaalde situatie zijn de korte afstemmingslijnen. Dat bevordert de snelheid van communicatie en dat is ook bij een communicatiecrisis het uitgangspunt. De samenleving (de buitenwereld) bepaalt dus of een situatie vraagt om crisiscommunicatie.

5.4. Mandaat

Om de omgeving snel van informatie te voorzien, kan het Actiecentrum Communicatie zelfstandig over feitelijkheden en het proces communiceren. Bron hiervoor is het Landelijk Crisismanagement Systeem (LCMS). In juni 2015 is hiervoor een mandaatregeling opgesteld en goedgekeurd, zie bijlage 2. Het ACC stelt binnen dit mandaat vast welke communicatiemiddelen het meest doeltreffend zijn voor een snelle en betrouwbare informatievoorziening en zet deze in.

Bijlage 1 - Wat kan de organisatie van het ACC verwachten

De contouren van crisiscommunicatie staan expliciet verwoord in het LCMS op het tabblad Communicatie. Ten gunste van de snelheid en ter voorkoming van ruis, wordt het tabblad communicatie door verantwoordelijken van de verschillende rollen ingevuld. Het hoofd van het Actiecentrum Communicatie heeft de regie en draagt de eindverantwoordelijkheid. Hieronder volgt een korte uiteenzetting van wat de crisisorganisatie van het ACC kan verwachten. Een uitgebreide beschrijving is te vinden in het *uitvoeringsplan crisiscommunicatie*. Op het moment van schrijven onderzoekt WSRL de invoering van een Klantcontactcentrum (KCC). De mogelijke bijdrage van een KCC aan de crisiscommunicatie moet nog in kaart gebracht worden.

1. Omgevingsanalyse

Alles begint met het kennen van de informatiebehoefte. Met de omgevingsanalyse halen we de buitenwereld naar binnen. De omgevingsanalyse is de basis voor het communicatieadvies van de strategisch adviseur en geldt als uitgangspunt voor de communicatieaanpak van publieksvoorlichting. De omgevingsanalist verzamelt gegevens en informatie over vragen die leven bij directbetrokkenen en in de maatschappij (de informatietekorten) en maakt op basis daarvan een informatiebeeld. Sociale media, persvragen en telefonistes/telefoonteam zijn hiervoor een belangrijke bron.

Voor het monitoren en indelen van de informatietekorten worden de doelen van de crisiscommunicatie gebruikt als bouwstenen:

- informatievoorziening: waarneembare informatietekorten (de rode lijn)
- schadebeperking: waarneembaar gedrag
- betekenisgeving: waarneembare emoties, houdingen, standpunten

Het omgevingsbeeld staat in het LCMS, wordt met het Actiecentrum Communicatie gedeeld en wordt via de strategisch adviseur toegelicht in de ACW-, WOT- en WBT-overleggen. De aard van de crisis bepaalt de frequentie van de omgevingsanalyses.

2. Strategisch advies

Het ACC kan via het LCMS en conform de mandaatregeling zelfstandig aan de slag met informatievoorziening. De strategisch adviseur start met het opstellen van de kernboodschap, analyseert en adviseert ACW, WOT en WBT. Conform de mandaatregeling richt dat advies zich voornamelijk op handelingsperspectief en betekenisgeving.

Kernboodschap

Direct bij aanvang van een crisis is de kernboodschap een kort statement waarin staat wat er aan de hand is en wat wij als waterschap aan actie ondernemen. Ter bevordering van de snelheid kan dat statement bilateraal met het hoofd ACW worden afgestemd. Na het eerste ACW- of WOT-overleg wordt de kernboodschap de conclusie van de analyse van huidige versus gewenste informatievoorziening, handelingsperspectief en betekenisgeving. Op basis hiervan geeft de strategisch adviseur een communicatieadvies. De uitkomst staat in het LCMS, wordt gedeeld met het ACC en vormt de basis voor de verdere aanpak van publieks- en persvoorlichting.

3. Publieksvoorlichting

Op basis van de kernboodschap wordt de publieksvoorlichting opgestart. Vaak begint dit met een feitelijk bericht op de website. Deze berichtgeving wordt opgepakt door de strategisch adviseur wanneer de crisis klein is. Wanneer meer capaciteit nodig is, schuift een Coördinator Publieksvoorlichting aan.

Met aanvullende communicatieacties voorzien we in de informatiebehoefte van directbetrokkenen. Daarbij is er direct aandacht voor het maken van beeldmateriaal (foto/video). Conform de mandaatregeling besluit de Coördinator Publieksvoorlichting, in afstemming met de strategisch adviseur en/of het hoofd ACC, zelf over gewenste middelen voor het informeren. Hierbij wordt nadrukkelijk gebruik gemaakt van de door de omgevingsanalisten gesignaleerde informatietekorten. Daarnaast vertaalt Publieksvoorlichting de in het ACW/WOT/WBT afgestemde communicatieaanpak betreffende het handelingsperspectief en betekenisgeving. Hierbij loopt communicatie vooral via de website en sociale media (Twitter, Facebook). Zolang haalbaar worden individuele vragen/opmerkingen via sociale media allemaal beantwoord (conform servicegarantie). Bij

een te grote vragenstroom schakelen we terug en reageert Publieksvoorlichting op basis van de informatiebehoefte die voortkomt uit de omgevingsanalyse.

Telefoonteam

Indien besloten wordt tot het inzetten van een telefoonteam, verzorgt Publieksvoorlichting de informatievoorziening van de telefonisten. Dat gebeurt door het opstellen van meest gestelde vragen (FAQ-lijst). De publieksvoorlichters zorgen ervoor dat deze informatie doorlopend geactualiseerd is, zodat de telefonisten beschikken over de meest recente informatie. De telefonisten registreren de vragen die zij krijgen en brengen dat via de Intermediair Communicatie terug naar het ACC, zodat hier ook zicht is op binnengekomen vragen en deze meegenomen worden in de omgevingsanalyse.

4. Persvoorlichting

De media zijn tijdens een crisis een belangrijke intermediair om te communiceren (lees: informeren!) met de omgeving. Bij bepaalde typen crises willen media zo snel mogelijk informatie hebben. Tegelijkertijd zijn er ook kleine lokale crises, waar de media weinig aandacht voor heeft. We bepalen daarom direct bij aanvang van de crisis of en hoe we de media informeren.

Indien nodig voorzien we de media zo snel mogelijk van informatie over de crisis. We voorzien ze van een nieuwsbericht, gemaakt op basis van de kernboodschap. Afhankelijk van de informatiebehoefte, kan de persvoorlichting verder worden vormgegeven. Ook in de persvoorlichting wordt met professioneel beeldmateriaal gewerkt. Daarnaast vertaalt Persvoorlichting de in het ACW/WOT/WBT afgestemde communicatieaanpak betreffende het handelingsperspectief en betekenisgeving.

Woordvoering

Woordvoering ten dienste van feitelijke informatievoorziening gebeurt door de persvoorlichters van het ACC. Per geval wordt beoordeeld of woordvoering over handelingsperspectief en betekenisgeving ook door de persvoorlichter gebeurt, of dat het meer strategisch is om hiervoor de (plaatsvervangend) dijkgraaf of operationeel leider in te schakelen. Zeker bij een crisis met grote maatschappelijke impact geeft woordvoering door een gezagsdrager meer gewicht aan de boodschap. Het is belangrijk om dan niet over de eigen bestuurlijke inzet te praten, maar om de verbinding te maken met en aan te sluiten bij de gevoelens die leven onder betrokkenen en te spreken vanuit hun emoties en werkelijkheid.

Medewerkers buitendienst

Medewerkers van de buitendienst kunnen worden bevestigd over de crisis. Daarom is er een protocol voor aangekondigd en onaangekondigd bezoek van de media. Veldmedewerkers mogen over hun werk communiceren en feitelijk aangegeven wat zij aan het doen zijn. We maken ons werk zichtbaar, maar voorop staan veiligheid en het beteugelen van de crisis. Media mogen de crisisbeheersing niet hinderen. Voor vragen is altijd het perspiketnummer beschikbaar en waar mogelijk wordt media-aandacht centraal gecoördineerd. Het protocol is bekend bij de veldmedewerkers en een aandachtspunt voor het Hoofd Veld.

5. Interne communicatie

Hoewel tijdens een crisis de blik vooral naar buiten is gericht, is het belangrijk om communicatie met de eigen medewerkers en het bestuur niet te vergeten. Ook zij hebben vragen en ook zij kunnen door de buitenwereld benaderd worden voor meer informatie. Het informatieniveau van betrokken medewerkers/bestuurders moet intern op zijn minst gelijk zijn aan dat van de omgeving en in tijd bij voorkeur eerder.

Bestuur

Vanuit het perspectief van betrokkenheid is het ook belangrijk om het bestuur goed geïnformeerd te houden. Mogelijk worden ook bestuurders door hun achterban bevestigd over de crisis. In de wekelijkse nieuwsbrief naar het bestuur kunnen we informatie over de crisis meenemen. Wanneer een wekelijkse frequentie gezien de aard van de crisis te laag is, krijgen bestuurders bij wijze van samenvatting per mail een update gestuurd over de stand van zaken.

Andere rollen als afzender

Bij bepaalde crisissen is het logisch dat andere rollen uit het ACW afzender zijn van een boodschap. In dit geval is het ACC leidend in de keuze van het communicatiekanaal. Het ACC leest waar nodig mee met de inhoudelijke boodschap. De interne communicatielijnen die (al dan niet in overleg met het ACW) besloten zijn door het ACC,

worden gedurende de crisis blijvend gehanteerd tenzij anders besloten in het ACC (al dan niet in overleg met het ACW).

Bijlage 2 - Mandaat

Met netcentrisch werken is het ACC veel beter dan voorheen in staat om snelheid in de crisiscommunicatie te brengen. Voorwaarde voor die snelheid is een mandaatregeling. Gebruikmakend van mandaatregelingen van veiligheidsregio's en collega-waterschappen is de afspraak hiertoe in 2015 als volgt gemaakt:

Het ACC kan gedurende een crisis zonder ruggenspraak te houden met ACW of WOT via de bestaande beschikbare middelen en/of kanalen informatie verspreiden aan burgers en media voor zover die informatie betrekking heeft op:

- Inhoudelijk: feiten en omstandigheden verwerkt in het LCMS;
- Procedureel: de verantwoordelijkheden, taken en werkzaamheden van de crisisorganisatie;
- Procesmatig: momenten waarop en de middelen waarmee vanuit het ACC relevante en actuele informatie beschikbaar wordt gesteld.

Communicatiemedewerkers stellen binnen dit mandaat vast welke communicatiemiddelen het meest doeltreffend zijn voor een snelle en betrouwbare informatievoorziening en zetten deze in. Dat gebeurt onder de verantwoordelijkheid van het hoofd ACC. De communicatiedoelstellingen 'schadebeperking' (het geven van handelingsperspectief) en 'betekenisgeving' (de duiding: wat komt er voor de organisatie in het geding?) vallen buiten het mandaat en worden door de strategisch adviseur afgestemd met hoofd ACW/WOT/WBT.