



Waterschap  
**Rivierenland**

**Calamiteitenplan  
van  
Waterschap Rivierenland**

opgesteld door:  
vastgesteld door:  
vastgesteld op:  
status:

drs. K. Jeurink  
college van dijkgraaf en heemraden Waterschap Rivierenland  
januari 2016  
definitief

<b>Inhoud</b>	<b>Bladzijde</b>
1 Inleiding .....	2
2 De inhoud van crisiscommunicatie .....	2
2.1 Snel, adequaat en geloofwaardig .....	2
2.2 Doel .....	3
2.3 Strategie: informeren en dialogiseren .....	3
2.4 Doelgroepen.....	3
3 Uitvoering van crisiscommunicatie.....	3
3.1 Twee sporen.....	3
3.2 Omgevingsanalyse.....	4
3.3 Strategisch advies .....	5
3.4 Uitvoering: publieksvoorlichting .....	5
3.5 Uitvoering: persvoorlichting.....	6
3.6 Interne communicatie .....	6
4 Het proces van crisiscommunicatie.....	6
4.1 Formele opschaling.....	7
4.2 Communicatieve opschaling.....	7
Bijlage 1 Mandaat .....	8

## 1 Inleiding

In 2010 is het crisiscommunicatieplan voor Waterschap Rivierenland vastgesteld. Aan de hand van dit plan heeft de crisiscommunicatie van het waterschap zich de afgelopen jaren geprofessionaliseerd. Netcentrisch werken biedt mogelijkheden voor verdere professionalisering. Daarnaast stelt de veranderende informatiesamenleving nieuwe eisen aan crisiscommunicatie. Dit plan schetst kort de achtergronden van beide ontwikkelingen en beschrijft de handvatten voor verdere professionalisering. Dat gebeurt in hoofdstuk 2 door de lijnen van crisiscommunicatie inhoudelijk uiteen te zetten, in hoofdstuk 3 stil te staan bij de uitvoering van crisiscommunicatie en door in hoofdstuk 4 het proces van crisiscommunicatie te beschrijven.

## 2 De inhoud van crisiscommunicatie

### 2.1 Snel, adequaat en geloofwaardig

Tijdens een (dreigende) calamiteit is er een grote behoefte aan snelle en adequate crisiscommunicatie, afkomstig van een geloofwaardige crisisorganisatie/afzender.

#### Belang van snelheid

Het optreden en de (crisis)communicatie van de overheid ligt tijdens een (dreigende) calamiteit onder een vergrootglas. Doe je het goed en ben je zichtbaar, dan wek je vertrouwen. Zo niet, dan schaadt je vertrouwen. Tijdens calamiteiten domineren de sociale media de informatievoorziening. Het traditionele onderscheid tussen officiële nieuwsbrengrers en dat wat burgers zelf via internet als nieuws naar buiten brengen, vervaagt. Burgers zijn nieuwsbrengrers en -makers en willen zo snel mogelijk, liefst realtime 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. Netcentrisch werken helpt hierbij. Definitie, omschrijving en inbedding van netcentrisch werken in de calamiteitenorganisatie staan in het calamiteitenplan.

#### Adequaat: meer gericht op relatie

Ingegeven door snelheid en deelbaarheid van informatie op internet en sociale media, is de informatiesamenleving veranderd. Burgers stellen zich onafhankelijker op en krijgen via internet en sociale media veel meer boodschappen dan alleen de boodschap van het waterschap. Op basis daarvan geven burgers zelf betekenis aan gebeurtenissen. Crisiscommunicatie is daarmee niet meer het zenden van aan elkaar geknoopte kernboodschappen. Wil crisiscommunicatie effectief en adequaat zijn, dan is het essentieel om de maatschappelijke informatiebehoefte van betrokkenen centraal te stellen. Hoe beter hierbij wordt aangesloten, hoe groter de kans dat de crisisinformatie van ons serieus wordt genomen. Het betekent dat de crisisorganisatie nadrukkelijker dan voorheen, de aansluiting zoekt met haar omgeving. De reputatie van het waterschap is het best gediend als we de belangen van de samenleving centraal stellen.

#### Geloofwaardig

Om als crisisorganisatie effectief en gezaghebbend te kunnen communiceren in de stroom van al die communicatie, is geloofwaardigheid heel belangrijk. Geloofwaardigheid en betrouwbaarheid zijn niet afdwingbaar, maar 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 de buitenwereld, 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 gaan/zijn gegaan. De belangen van de betrokkenen staan centraal, niet het schoonhouden van de eigen straat.

Conclusie: om recht te doen aan de grote behoefte van snelle en adequate crisiscommunicatie zijn de volgende **uitgangspunten** van toepassing:

- Waterschap Rivierenland is en blijft de geloofwaardige afzender van snelle en betrouwbare informatie over de (dreigende) calamiteit
- De maatschappelijke informatiebehoefte (de buitenwereld) is het vertrekpunt (

## 2.2 Doel

Het doel van crisiscommunicatie tijdens een calamiteit is **snel en efficiënt voorzien in de maatschappelijke informatiebehoefte** door het geven van relevante informatie en handelingsperspectief en door betekenis te geven aan de (dreigende) calamiteit.

Kort toegelicht:

**Informeren:** verstrekken van informatie over feiten en omstandigheden over de (dreigende) calamiteit met de maatschappelijke informatiebehoefte als uitgangspunt: wat moeten de verschillende doelgroepen weten en wat willen ze weten? 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 (dreigende) calamiteit en die in een breder perspectief plaatsen, waarbij wordt aangesloten bij gevoelens die er maatschappelijk leven. Wat betekent deze calamiteit voor direct betrokkenen, geïnteresseerden en media? Wat is er in het geding?

## 2.3 Strategie: informeren en dialogiseren

Was de strategie van de communicatieaanpak tijdens een calamiteit in het crisiscommunicatieplan 2010 nog een keuze uit vier mogelijke strategieën (Informeren, Overtuigen, Instrueren, Dialogiseren), nu is de strategiekeuze vooraf bepaald: informeren en dialogiseren. Naar verloop van de (dreigende) calamiteit zullen de accenten verschillen. In de regel zal een calamiteit beginnen met de nadruk op informeren (met de feitenstroom, zie 3.1), waarna na verloop van tijd meer nadruk op dialogiseren komt. Crisiscommunicatie:

- haalt de buitenwereld naar binnen om een informatiepositie op te bouwen en om een communicatieaanpak uit te werken;
- brengt de binnenwereld naar buiten om gericht en in dialoog te voorzien in de gesignaleerde informatiebehoeften.

## 2.4 Doelgroepen

Crisiscommunicatie wordt ingezet om snel en efficiënt 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.

### Primaire doelgroepen:

- betrokkenen, geïnteresseerden en media in het bron- en effectgebied
- bestuur en medewerkers van het waterschap.
- communicatieadviseurs van netwerkpartners (gemeenten, veiligheidsregio's)

Om specifieke doelgroepen makkelijker te bereiken (bijvoorbeeld boeren), wordt gebruik gemaakt van ons eigen relatiebeheersysteem en/of schakelen we intermediaire instanties in (bijvoorbeeld zlt, schooldirecties, natuurorganisaties, kerkgenootschappen, etc)

### Secundaire doelgroepen

- Geïnteresseerden en media buiten bron- en effectgebied.

# 3 Uitvoering van crisiscommunicatie

## 3.1 Twee sporen

Om snel en efficiënt te voorzien in maatschappelijke informatiebehoefte, blijft de gehanteerde tweesporige aanpak van kracht: een continue feitenstroom (blog) op onze website (informeren), aangevuld met gerichte pers- en publiekscommunicatie (informeren en dialogiseren).

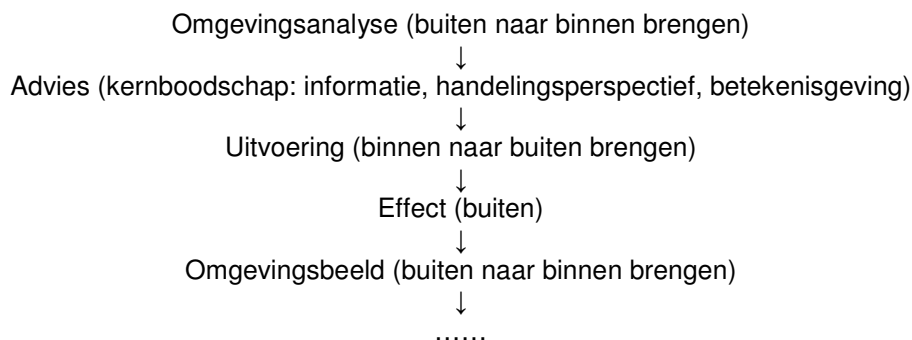
### Feitenblog

Startpunt van de crisiscommunicatie is de continue feitenstroom op de website van het waterschap (feitenblog). Het team communicatie is bevoegd om zelfstandig, zonder goedkeuring van hoofd WAT/WOT/WBT over feitelijkheden en over het proces te communiceren. Bron hiervoor is het

Landelijk Crisismanagement Systeem Water (LCMS-W). In juni 2015 is hiertoe een mandaatregeling opgesteld en goedgekeurd, zie bijlage 1. Gelijk bij melding van een calamiteit wijst het hoofd Actiecentrum Crisiscommunicatie hiervoor een publieksvoorlichter aan. De feitenstroom wordt consequent en zo lang mogelijk 'draaiende' gehouden, zodat de calamiteit voor iedereen in één oogopslag te volgen is. De publieksvoorlichter stemt indien nodig de inhoud van berichten voor de feitenstroom af met inhoudsdeskundigen.

### Aanvullend: gerichte pers- en publiekscommunicatie

De aanvullende crisiscommunicatie krijgt vorm in een cyclisch proces dat er schematisch als volgt uit ziet:



De contouren van aanvullende crisiscommunicatie staan expliciet verwoord in het LCMS-W, op het tabblad Communicatie (zie volgende pagina). 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 Crisiscommunicatie heeft de regie en draagt de eindverantwoordelijkheid. Hieronder volgt een korte uiteenzetting van wat de calamiteitenorganisatie per rol kan verwachten. Een uitgebreide beschrijving van de verschillende rollen staat beschreven in het uitvoeringsplan crisiscommunicatie.

### 3.2 Omgevingsanalyse

Als de informatiebehoefte van betrokkenen het uitgangspunt is van onze communicatieacties, dan begint alles met het kennen van die informatiebehoefte. Dat kan met de omgevingsanalyse. Hiermee wordt de buitenwereld naar binnen gehaald. De omgevingsanalyse is de basis voor het

communicatieadvies van de strategisch adviseur (zie 3.3) en geldt als uitgangspunt voor de communicatieaanpak van publieksvoorlichting (zie 3.4). De omgevingsanalist verzamelt gegevens en informatie over vragen die leven bij direct betrokkenen 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-W, wordt met het Actiecentrum Crisiscommunicatie gedeeld en wordt via de strategisch adviseur toegelicht in de WAT-, WOT- en WBT-overleggen. De aard van de (dreigende) calamiteit bepaalt de frequentie van de omgevingsanalyses.

### **3.3 Strategisch advies**

Met netcentrisch werken verandert de rol van de strategisch adviseur in het WAT, WOT en WBT. Waren de bijeenkomsten van WAT, WOT en WBT voorheen noodzakelijk om via de strategisch adviseur het ACC inhoudelijk te voeden, nu kan het ACC via het LCMS-W en conform mandaatregeling zelfstandig aan de slag met informatievoorziening. De strategisch adviseur heeft hierdoor binnen de verschillende overleggen meer ruimte voor analyse en advies. Conform de mandaatregeling richt dat advies zich voornamelijk op handelingsperspectief en betekenisgeving.

#### **Kernboodschap**

De kernboodschap krijgt daarmee een ander karakter. Direct bij aanvang van een (dreigende) calamiteit is de kernboodschap een kort statement waarin staat wat er aan de hand is en wat wij als waterschap er aan doen. Ter bevordering van de snelheid kan dat statement bilateraal met het hoofd WAT worden afgestemd. Na het eerste WAT- 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-W, wordt gedeeld met het ACC en vormt de basis voor de verdere aanpak van publieks- en persvoorlichting.

### **3.4 Uitvoering: publieksvoorlichting**

Direct bij aanvang van een (dreigende) calamiteit wijst het hoofd ACC een publieksvoorlichter aan om een feitenblog op onze website te starten. Met aanvullende communicatieacties voorzien de publieksvoorlichters in de informatiebehoefte van direct betrokkenen. Er is daarbij direct aandacht voor het maken van beeldmateriaal (foto/video). Conform de mandaatregeling besluit de coördinator publieksvoorlichting, in afstemming met het hoofd ACC, zelf over gewenste middelen voor het informeren. De publieksvoorlichters maken hierbij nadrukkelijk gebruik van de door de omgevingsanalisten gesignaleerde informatietekorten. Daarnaast vertaalt publieksvoorlichting de in het WAT/WOT of WBT afgestemde communicatieaanpak betreffende het handelingsperspectief en betekenisgeving. Hierbij worden zoveel mogelijk middelen ter dialogisering ingezet. In de praktijk betekent dit dat veel communicatie via internet en sociale media (Twitter, Facebook) zal lopen. 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 telefonistes. Dat gebeurt door het opstellen van meest gestelde vragen (FAQ-lijst). De publieksvoorlichters zorgen ervoor dat deze informatie doorlopend geactualiseerd is, zodat de telefonistes beschikken over de meest recente informatie. De telefonistes registreren de vragen die zij krijgen en brengen dat via de coördinator van het telefoonteam terug naar het ACC, zodat hier ook zicht is op binnengekomen vragen en deze meegenomen worden in de omgevingsanalyse.

### **3.5 Uitvoering: persvoorlichting**

De media zijn tijdens een calamiteit een belangrijke intermediair om te communiceren (lees: informeren!) met de omgeving. Media willen tijdens een crisis zo snel mogelijk informatie hebben. Het is daarom belangrijk om ook de media zo snel mogelijk te informeren over de calamiteit. Dat gebeurt bij aanvang van de (dreigende) calamiteit door de media te voorzien van een nieuwsbericht, gemaakt op basis van de kernboodschap en met verwijzing naar de feitenblog op de website. Afhankelijk van de informatiebehoefte bij de media, kan de persvoorlichting verder worden vormgegeven. Ook in de persvoorlichting wordt nadrukkelijk met professioneel beeldmateriaal gewerkt. Daarnaast vertaalt persvoorlichting de in het WAT/WOT of WBT afgestemde communicatieaanpak betreffende het handelingsperspectief en betekenisgeving.

#### Woordvoering

Zolang het waterschap verantwoordelijk is voor de communicatie over de calamiteit (in de beginfase van een calamiteit en/of bij een expliciet water gerelateerde calamiteit), is het waterschap verantwoordelijk voor de 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 (dreigende) calamiteit 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. Interne woordvoering (medewerkers en bestuur) gebeurt bij voorkeur door de secretaris-directeur. De in- en externe woordvoering dienen goed op elkaar te worden afgestemd.

### **3.6 Interne communicatie**

Hoewel tijdens een (dreigende) calamiteit de blik vooral naar buiten gericht is, 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 een medewerker/bestuurslid moet op zijn minst gelijk zijn aan dat van de omgeving en in tijd bij voorkeur eerder.

Wanneer er tijdens een calamiteit bij betrokkenen, media en geïnteresseerden veel vragen bestaan, zullen met name medewerkers van de buitendienst veel worden aangesproken. Om de buitendienst in staat te stellen hun werk te doen en om geruchten en informatieverschillen te voorkomen, is het van groot belang om communicatie goed te organiseren. Daarom is het raadzaam om bij aanvang van een (dreigende) calamiteit de betrokken buitendienstmedewerkers het protocol woordvoering onder de aandacht te brengen:

*Tijdens een calamiteit mag een medewerker/patrouilleloper geen enkel contact hebben met journalisten. Hij/zij dient de betreffende journalist door te verwijzen naar de perswoordvoerders van het waterschap. Ze kunnen 24/7 bellen naar het perspiketnummer: 0344-649638. De perswoordvoerder kan dan indien nodig ter plaatse komen om de pers te woord te staan.*

#### Bestuur

Vanuit het perspectief van betrokkenheid is het ook belangrijk om het bestuur goed geïnformeerd te houden. Mogelijk worden ook bestuurders door hun achterban bevroegd over de calamiteit. En mogelijk zijn ze desgevraagd bereid om een ronde door het (getroffen) gebied te maken om te horen wat er leeft en speelt. Omdat bestuurders, anders dan medewerkers, minder nauwgezet het intranet volgen en niet in de gelegenheid zijn geregeld een blik te werpen op de tv-schermen (gangbare middelen in interne communicatie naar medewerkers), krijgen de bestuurders bij wijze van samenvatting doorlopend per mail een update gestuurd over de stand van zaken m.b.t. calamiteitenbestrijding. Frequentie is afhankelijk van de aard van de calamiteit. In de update ook aandacht voor de ingezette pers- en publieksvoorlichting.

## **4 Het proces van crisiscommunicatie**

#### **4.1 Formele opschaling**

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

In alle gevallen wordt hoofd Actieteam Crisiscommunicatie via teamleider of piketmedewerker persvoorlichting op de hoogte gebracht van de calamiteit. Afhankelijk van aard en omvang van de calamiteit wordt een inschatting van de direct benodigde inzet voor crisiscommunicatie gemaakt. Indien de veiligheidsregio is opgeschaald is het niet meer vanzelfsprekend dat het waterschap de regie op de crisiscommunicatie houdt. Besluiten hiertoe worden binnen het Regionaal Operationeel Team genomen. Indien het waterschap verantwoordelijk blijft, gebeurt de uitvoering in samenwerking met de communicatieafdeling van betrokken gemeente(n).

##### Overdracht van externe crisiscommunicatie

Naar gelang de calamiteitenorganisatie verder wordt opgeschaald, wordt de (regie)rol voor eigen externe communicatie steeds kleiner. Indien de externe communicatie wordt opgeschaald en dus wordt overgedragen aan een gemeente, veiligheidsregio en/of regionaal Actiecentrum

Crisiscommunicatie organiseert het hoofd ACC een afstemmingsoverleg waarin aandacht is voor:

- uitkomst omgevingsanalyse
- gebruikte kernboodschap
- gehanteerde communicatiestrategie
- ingezette middelen in- en externe communicatie
- beschikbaarheid wsl woordvoerderschap
- afstemming webinformatie.

Om ook tijdens een omvangrijke en regionaal opgeschaalde calamiteit 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.

#### **4.2 Communicatieve opschaling**

Er zijn situaties denkbaar waarin een grote maatschappelijke informatiebehoefte is, zonder dat er waterstaatkundig sprake is van een calamiteit. Er is dan formeel geen reden is om op te schalen (Dersjant, hoogwater zonder reële dreiging, fraudekwesitie, etc). Om de zichtbaarheid van het waterschap te vergroten en binnen team communicatie capaciteit vrij te maken, is bestuurlijk afgesproken dat er ook uitsluitend voor crisiscommunicatie opgeschaald mag worden. Het proces crisiscommunicatie kan dus ook operationeel zijn zonder formele opschaling. In de praktijk betekent dit dat het Actiecentrum Crisiscommunicatie wordt opgeroepen en dat er met betrokken afdelingshoofd, directeur en dijkgraaf afspraken worden gemaakt over aanpak en uitvoering. Het voordeel van een opgeschaalde situatie zijn de korte afstemmingslijnen. Dat bevordert de snelheid van communicatie en dat is ook bij een communicatiecalamiteit het uitgangspunt. De samenleving (de buitenwereld) bepaalt dus of een situatie vraagt om crisiscommunicatie. Aanpak van communicatieve opschaling wordt verder uitgewerkt in het Calamiteitenplan voor niet water gerelateerde calamiteiten (in wording)..



## Bijlage 1            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. Waar deze in het crisiscommunicatieplan 2010 belegd was voor de feitenstroom op de website, vraagt netcentrisch werken om meer flexibiliteit. Gebruikmakend van mandaatregelingen van veiligheidsregio's en collega waterschappen is de afspraak hiertoe als volgt:

*Het Actiecentrum Crisiscommunicatie kan gedurende een calamiteit zonder ruggenspraak te houden met WAT 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-W;*
- *Procedureel: de verantwoordelijkheden, taken en werkzaamheden van de calamiteitenorganisatie;*
- *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 Actiecentrum Crisiscommunicatie. 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 WAT, WOT, WBT.*