

Verantwoordelijke uitgever: Nationaal Crisiscentrum

Hertogsstraat 53, 1000 Brussel

Comm@nccn.fgov.be

Eindredactie: Laura Demullier & Pauline Remience

Lay-out: Jolien Roobrouck

10

JAAAR

TEAM

D5

Dankwoord

In dit dankwoord willen we alle auteurs van dit boek bedanken. Elke persoon die een bijdrage leverde, vormt een stukje van de puzzel “10 jaar Team D5”.

Grote dank aan Minister Annelies Verlinden, Leen Depuydt, Peter Mertens, Stijn Pieters, Hugo Marynissen, Wouter Jong, Herman Wiersema, Vanessa Broux, Marc van Daele, Jef Versmissen, Marie Stasse, Maud Losfeld, Saskia Vanhove, Laura Delandsheer, Gilles Mahieu, Benoit Ramacker en Yves Stevens.

Een oprechte dank ook aan Marc Lerchs en Vanessa Broux voor het delen van hun beeldmateriaal.

Bedankt aan het team communicatie van het Nationaal Crisiscentrum voor de realisatie van het boek.

Een nog grotere dank aan alle leden van het Team D5 voor hun jarenlange inzet.

Voorwoord

Als minister van Binnenlandse Zaken is het mijn taak om de veiligheid van ons land mee vorm te geven. Ik heb dus een heel boeiende, maar ook uitdagende en onvoorspelbare job. Elke dag, elk uur, zelfs elke minuut kan er iets gebeuren dat onmiddellijke actie vereist van mezelf en de verschillende diensten die onder mijn bevoegdheid vallen. Een auto die inrijdt op een carnavalsstoet, watersnood, bedreigingen aan het adres van een collega-minister, een illegale raveparty, een gasexplosie.... Tijdens deze legislatuur kreeg ons land te maken met verschillende nood- en crisissituaties waarbij ik getuige was van het engagement en professionalisme van onze hulpdiensten.

Elke noodsituatie roept onmiddellijk veel vragen op. In de eerste plaats bij de mensen die rechtstreeks getroffen worden, maar ook bij de algemene bevolking en de media. Communicatie is dan ook van kapitaal belang om iedereen zo snel mogelijk de juiste informatie te geven. Vlotte en doeltreffende crisiscommunicatie kan er immers voor zorgen dat de impact van de crisis of noodsituatie wordt beperkt.

De informatieverstrekking aan onze bevolking, discipline 5 in het vakjargon, gebeurt vaak onder moeilijke omstandigheden: onduidelijke of onvolledige feiten, druk van de media, (valse) berichtgeving op sociale media, een verscheidenheid aan (soms moeilijk bereikbare) doelgroepen... Toch heb ik zelf verschillende malen mogen ondervinden hoe professioneel de diensten en mensen die de opdrachten van discipline 5 uitvoeren, hun job blijven uitvoeren.

Crisiscommunicatie is in eerste instantie dikwijls een taak van de gemeentelijke overheden. In het verleden botsten kleinere gemeenten tijdens een noodsituatie snel op de limieten van hun communicatiedienst, die veel taken op hetzelfde moment moet uitvoeren: een informatienummer oprichten, de website van de gemeente updaten, communicatie-advies geven aan de burgemeester, een BE-Alert bericht verzenden, de pers te woord staan...

Om de crisiscommunicatie efficiënt te organiseren hebben gemeentelijke overheden dan ook nood aan ondersteuning. Maar ook op provinciaal en nationaal niveau is er bij grote rampen of crisissen (denk maar aan de pandemie of de overstromingen van 2021), nood aan extra communicatieve ondersteuning.

En dat is precies wat Team D5 al tien jaar doet: overheden die geconfronteerd worden met een noodsituatie, ondersteunen bij hun crisiscommunicatie. Performante informatieverstrekking aan de bevolking tijdens een noodsituatie is dan ook dé missie van het Team D5. De leden van dit team worden door het Nationaal Crisiscentrum opgeleid en bijgeschoold en beschikken dus over een enorme expertise. Dankzij Team D5 kan elke burger, waar die ook woont, tijdens een crisis snel en doeltreffend worden geïnformeerd.

Engagement en samenwerking over de verschillende bestuursniveaus en beleidsdomeinen, loont. Dat bewijst Team D5 al tien jaar lang.

Ik wil het Nationaal Crisiscentrum bedanken voor dit project, dat het voorbije decennium al tijdens verschillende crisissen en noodsituaties zijn nut heeft bewezen. Maar, vooral, wil ik alle leden van het Team D5 bedanken voor hun vrijwillig engagement. Dankzij jullie is de crisiscommunicatie in ons land in goede handen!

Gefeliciteerd met deze verjaardag! Dat jullie ook in de volgende tien jaar burgemeesters, provinciegouverneurs én ministers van Binnenlandse Zaken met raad en daad mogen ondersteunen.

Minister van Binnenlandse Zaken

Annelies Verlinden

Inhoud

Voorwoord	6
Inleiding	10

DE ONTSTAANSGESCHIEDENIS..... 13

1. De treinramp in Wetteren bevestigde het nut van Team D5.....20
2. Een gedeelde methodologie als basis van het Team D528
3. Leren van de burens: de lessen van Team D5 voor Nederland ...48

TEAM D5 TIJDENS DE AANSLAGEN VAN 22 MAART 2016 56

4. Emoties in tijden van crisis(-communicatie)57
5. Hebben we een werkproces “emoties” nodig?.....62

COVID-19: DAGELIJKSE MONITORING ALS BASIS VOOR EEN DOELTREFFENDE STRATEGIE 74

6. Team D5 en Covid-19: een eerste ervaring
in het heetst van de strijd76
7. “Goedemorgen, dit is het nieuws van 6 uur”83

TEAM D5 ALS ONDERSTEUNINGSTEAM VOOR LOKALE BESTUREN 88

8. Nog niet officieel van start maar toch tot 2 keer toe
een geslaagde inzet van het team D589
9. Ondersteuning in Schoten94
10. Invloed op professionalisering en dynamiek van
crisiscommunicatie in België97
11. Van 2013 naar 2033 : back to the future !103

Inleiding

Dit boek gaat over samenwerking. Samenwerking tussen verschillende overheidsniveaus, maar ook over samenwerking tussen verschillende individuen. Samenwerking om de burgers tijdens een noodsituatie op een efficiënte en doeltreffende manier te informeren, want dat is de kerntaak van discipline 5 in het crisisbeheer. Samenwerking om de informatie aan de bevolking efficiënt te organiseren. En laat Team D5 nu net uitblinken in die samenwerking. Al 10 jaar lang zet dit vrijwilligersnetwerk zich in om lokale besturen te ondersteunen bij hun opdrachten binnen discipline 5.

Team D5? Ja, een netwerk van vrijwilligers dat zich engageert om bestuurlijke overheden te ondersteunen in hun crisiscommunicatie. Deze samenwerking is best wel uniek in België en daarbuiten. 60 experts die zich los van hun eigen organisatie inzetten om een andere organisatie te helpen bij hun opdracht om de bevolking te informeren. Het zijn ook 60 professionals die zich belangeloos inzetten voor de bevolking.

De afgelopen jaren maakten meer dan 60 communicatie-experten deel uit van het Team D5. Sommigen verlieten het Team D5, anderen kwamen erbij. Dit boek wil in de eerste plaats alle leden van het Team D5 bedanken voor hun inzet. Het is dankzij hun vrijwillig engagement dat discipline 5 verder professionaliseert, dat discipline 5 een stem krijgt in overlegmomenten, dat de bevolking bij noodsituaties geïnformeerd wordt, etc.

Het laatste decennium heb ik het crisisbeheer enorm zien evolueren en vooral zien professionaliseren. De multidisciplinaire samenwerking is steeds duidelijker aanwezig en dat heeft zich al meermaals vertaald in efficiënt crisisbeheer. Denk bijvoorbeeld aan de terroristische aanslagen, de Covid-19-pandemie of de overstromingen.

Ik zie dezelfde evolutie binnen discipline 5. Steeds meer steden en gemeenten streven naar een verdere professionalisering van de discipline. De informatie aan de bevolking is al meermaals van levensbelang gebleken bij noodsituaties. Een goede opleiding van de verantwoordelijke D5 is dan zeker geen overbodige luxe. Een goed vangnet voor wanneer de werklust te veel wordt om als overheidsdienst alleen te dragen evenzeer. Ik ben dan ook zeer verheugd dat het Team D5 intussen al 10 jaar bestaat en al 10 jaar de professionele ondersteuning biedt aan lokale, provinciale en ook federale overheden.

De coördinatie van het Team D5 zit van bij het begin bij het Nationaal Crisiscentrum. We leiden nieuwe leden op, geven ze uitdagingen in oefeningen, organiseren seminaries en hechten veel belang aan het netwerk. Niet enkel bij nationale noodsituaties, maar ook bij lokale noodsituaties heeft dat netwerk zijn toegevoegde waarde aangetoond. De juiste mensen kennen op de juiste plaats op het juiste moment maakt het crisisbeheer des te efficiënt.

De ondersteuning aan lokale overheden is en blijft een van de belangrijkste taken van het Nationaal Crisiscentrum. Het Team D5 heeft hier dan ook een grote rol in te spelen. Hun kennis en expertise zijn van onmiskenbaar belang. Enerzijds heeft elk Team D5-lid zijn eigen achtergrond binnen crisiscommunicatie. Anderzijds trachten we vanuit het NCCN de nodige handvaten te bieden om de horizonten te verruimen. Ik ben dan ook trots dat we met het Nationaal Crisiscentrum al 10 jaar kunnen schrijven aan het verhaal van Team D5.

Tot slot wil ik alle leden van het Team D5 via deze weg persoonlijk bedanken.

Bedankt dat jullie er zijn. Bedankt voor jullie engagement.

Leen Depuydt, Directeur-Generaal ad interim van
het Nationaal Crisiscentrum

DE ONTSTAANSGESCHIEDENIS

**IN DE VOORBIJE 10 JAAR WERD HET TEAM D5
AL 25 KEER GEACTIVEERD MET REËLE INZET.**

TIJDSLIJN ACTIVATIES:

2013-2014

DATE	INCIDENT	PLAATS
3-12-2013	kettingbotsing A19	Zonnebeke
5-12-2013	sinterklaasstorm	Oostende
17-10-2014	obus Italiëlei	Antwerpen

2015-2016

17-1-2015	geurhinder schip Schelde	Antwerpen
19-6-2015	Waterloo 2015	Waterloo
28-6-2015	busongeval E40	Middelkerke
7-9-2015	bedrijfsbrand Nieuwkerke	Heuvelland
6-10-2015	aanvaring Noordzee	Zeebrugge
21-10-2015	waterlek	Antwerpen
21-11-2015	dreigingsniveau 4	Brussel
22-03-2016	aanslag Zaventem en Maelbeek	Brussel

2017-2018

DATUM	INCIDENT	PLAATS
13-01-2017	stormtij	Brugge
31-03-2017	salpeterzuurlek	Gistel
01-10-2017	industrieland	Wommelgem
12-11-2017	stabiliteitsproblemen kraan	Nieuwpoort
23-11-2017	industrieland	Vorst
02-08-2018	brand garage	Aartselaar
12-08-2018	brand haven Antw.	Antwerpen

2019-2020

05-04-2019	telefoonpanne 112	Antw.-Nationaal
05-06-2019	ongeval LPG E313	Laakdal
03-06/2020	Covid-19	België

2021-2022

DATUM	INCIDENT	PLAATS
23-04-2021	natuurbrand groot schietveld	Brecht
15-07-2021	overstromingen	Trooz
10-4-2022	busongeval E19 Schoten	Schoten

2023

10-3-2023	industriebrand Zandhoven	Zandhoven
8-7-2023	Illegale raveparty	Brasschaat
16-10-2023	terro incident	Brussel
8-11-2023	wateroverlast	W-Vlaanderen

Het Team D5 bestaat dus 10 jaar. Maar hoe ontstond dit idee?
Wie lag er aan de basis van het ondersteuningsnetwerk en vooral hoe
is het Team D5 uitgegroeid tot het Team dat het vandaag is?
Een uitgebreid netwerk met gemotiveerde en geëngageerde mensen
ligt aan de basis. Peter Mertens, een van de oprichters – ook wel
The godfather van het Team D5 genoemd - neemt je mee naar
de eerste levensfase van het Team D5.

1. De treinramp in Wetteren bevestigde het nut van Team D5

DOOR PETER MERTENS - KABINETSCHIEF GOUVERNEUR PROVINCIE ANTWERPEN & VOORMALIG WOORDVOERDER EN DIRECTEUR COMMUNICATIE NATIONAAL CRISISCENTRUM

De storm Xaver, of meer populair de Sinterklaasstorm in december 2013 die vooral de kust bedreigde. Daarmee startte Team D5 haar eerste interventie, hoewel de opleiding van de toenmalige teamleden nog niet helemaal was afgerond. Het was ineens een goede praktijk-oefening in risicocommunicatie en een uitstekende casus om het sentiment en de beleving van de bevolking te meten. Al snel volgden voor het Team D5 andere interventies zoals een kettingbotsing op de A19 in Zonnebeke, een obus in Antwerpen en een aanvaring op de Schelde.

Maar vanwaar komt eigenlijk Team D5? Discipline 5 - ofwel Informatie aan de bevolking, kortweg D5 - heeft als opdracht om de bevolking te informeren bij noodsituaties. Toen ik begon bij het Coördinatie- en Crisiscentrum van de Regering in 2002 stond de crisiscommunicatie nog in haar kinderschoenen. Sindsdien is het snel gegaan, ook bij vele andere overheden. Het belang van communicatie – en crisiscommunicatie in het bijzonder- nam gaandeweg toe, een professionalisering werd ingezet.

Bij lokale besturen betekende dat veelal dat iemand van de communicatiedienst die opdracht kreeg, meestal bovenop de dagelijkse opdrachten en vaak door één persoon. Daarom zette het Crisiscentrum in op de ondersteuning van lokale besturen via o.a. een Leidraad Crisiscommunicatie (2006) en opleidingen. De interesse voor de opleidingen was groot en het was voor mij een uitgelezen kans om veelvuldige contacten te hebben met de mensen 'op het terrein' en te luisteren naar hun verhalen, noden en drempels.

Om de bevolking correct te kunnen informeren bij noodsituaties bleek evenwel meer nodig dan de aangeboden ondersteuning en opleidingen. De opleiding verdienden meer structureel aangeboden te worden via opleidingscentra en het zette me aan het denken over een concept om de krachten te bundelen. Tenslotte is dat ook wat andere disciplines zoals brandweer en politie doen: versterking oproepen van omliggende zones of federale ondersteuning van civiele bescherming en federale politie.

Met dat principe in het achterhoofd en vanuit de realiteit van deskundige en gemotiveerde medewerkers bij de lokale besturen en bij hulpdiensten, ontstond het idee van een ondersteuningsnetwerk voor discipline 5. Ik praatte erover met een aantal stakeholders en collega's van mijn dienst en zo rijpte het concept van Team D5. Het was alleszins klaar als een klontje: de zorg voor een kwaliteitsvolle informatie aan de bevolking en de kracht van samenwerking moesten steeds het uitgangspunt zijn.

Samen met de collega's ging ik aan de slag om het idee concreet vorm te geven. Via de inschrijvingen van de opleidingen en de contacten met de federale diensten van de gouverneurs maakten we een lijst met mogelijke kandidaten en schreef ik een aanbesteding voor de opleiding en coaching van het Team D5. Samen met het geselecteerde bureau PM werkten we een meerdaags opleidingsprogramma uit en zetten we een gepaste methodologie op punt – het werkproces crisiscommunicatie (WPCC)- die samenwerking binnen en met het Team D5 moest schragen. Meer nog: via het Team D5 zouden we dat model ook kunnen uitrollen naar alle D5-medewerkers ter verdere professionalisering van onze mooie discipline.

Al snel bleek de interesse en bereidheid van de gecontacteerde kandidaten groot om deel te nemen aan het Team D5. Het WPCC bracht de verschillende rollen uit de Leidraad Crisiscommunicatie helder samen in een gestroomlijnd proces en op een geclusterde manier. Maar vooral: het werd snel omarmd door de communicatiemensen in het Team D5 en daarna ook door andere medewerkers van D5.

Het liet bovendien toe om ondersteuning te bieden ter plaatse én op afstand, waarvoor ook de nodige afspraken en procedures werden gemaakt (vb. activatie van het Team D5, beschikbaarheden opgeven, rollen verdelen, onderlinge communicatietools, ...). Zo werd de lokale crisisorganisatie gepast ondersteund, zonder overmatige impact op de praktische werking (extra lokaal, IT, catering, ...).

Vrijwillig engagement, professioneel resultaat

Het Team D5 startte met een 20-tal leden vanuit alle provincies met het oog op een snelle inzetbaarheid en voldoende lokale voeling. Dat maakt dat het een samenwerkingsverband is van mensen die elkaar niet (allemaal) kennen, over taal- en provinciegrenzen heen. We hebben daarom ook bijzondere aandacht en tijd besteed aan teambuilding. Noodsituaties en crisiscommunicatie brengen steeds een gezonde spanning en tijdsdruk met zich mee.

Elkaar dan goed kennen en begrijpen, is een belangrijke randvoorwaarde om andere overheden adequaat te kunnen ondersteunen. Tegelijk droegen die memorabele momenten bij tot het enthousiasme om zich op vrijwillige basis te blijven inzetten. Het is immers een extra engagement van zowel de medewerker als van zijn/haar werkgever om zich desgevallend ook tijdens de kantooruren beschikbaar te mogen stellen. Die losse samenwerkingsverbanden stonden een professionele aanpak geenszins in de weg: de lokale overheid bleef de leiding hebben over de crisiscommunicatie zonder de noodsituatie te moeten opschalen, en de aansturing van het Team D5 gebeurde zonder formele hiërarchie.

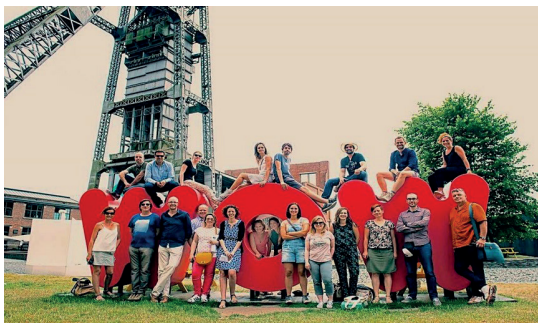
Teamdagen Team D5

YVES STEVENS, WOORDVOERDER VAN HET NATIONAAL CRISISCENTRUM

Naast een grondige kennis van de procedures en het werkproces, is het van kapitaal belang dat de leden goed op elkaar zijn ingespeeld om tijdens een crisis performant te kunnen opereren. Aangezien de teamleden geografisch verspreid zijn over heel het land en in het dagelijks professioneel leven geen echte collega's zijn, is het jaarlijks organiseren van een informele teamdag van groot belang.

Tijdens deze teamdagen worden interessante toelichtingen gecombineerd met activiteiten om de groepssfeer te bevorderen. De afgelopen jaren bracht het Team D5 onder andere een bezoek aan het coördinatiecentrum van het festival Genk On stage, kreeg het een rondleiding in het voetbalstadium van Charleroi, gaf Stef Wauters een rondleiding in de VTM Nieuws studio en bracht het een bezoek aan het Maritiem Informatiekruispunt in Oostende.

TEAMDAG GENK (2017)



TEAMDAG NAMEN (2018)



TEAMDAG ANTWERPEN (2021)



TEAMDAG CHARLEROI (2022)



TEAMDAG BRUSSEL (2023)



De noodzaak aan en het nut van een ondersteuningsteam werden bevestigd bij de treinramp in Wetteren (mei 2013) toen de samenstelling van het Team D5 en de uitwerking van de opleiding in volle voorbereiding waren. Het hielp allicht om andere lokale besturen te overtuigen van het nut van Team D5 en voor de teamleden om hun engagement te motiveren bij hun werkgever. Die ervaring -waar ik vanuit het Crisiscentrum mee ter plaatse ondersteuning mocht bieden- liet alvast toe om de inzichten te versterken en ze mee te nemen naar het Team D5. Ik denk dan o.a. aan het belang van een gedeelde beeldvorming en een pragmatische organisatie van de werkcel D5 zonder de crisisstructuur te verzwaren.

Het ontstaan van Team D5 kan ook moeilijk los gezien worden van de opkomst van sociale media. Het gebruik (of vooral het niet-gebruik ervan door de overheid) stelden we in sterke mate vast bij het noodweer dat in 2011 over de festivalweide van Pukkelpop trok. Het toonde de mogelijkheden van deze 'nieuwe' media, zowel op vlak van monitoring als snelle, directe communicatie met de bevolking. In sneltempo werden ze een onmisbaar instrument voor D5, als bron van (gepercipieerde) informatie en als communicatiekanaal voor regelmatige updates. Tegelijk maakten allerhande apps het ook mogelijk om productief samen te werken, bijvoorbeeld via Trello.

10 jaar Team D5

Tien jaar geleden vielen verschillende puzzelstukjes mooi samen om een concept als Team D5 mogelijk te maken. Het geeft me nog steeds veel voldoening om dit mee tot stand te hebben gebracht, in het belang van een goede informatie aan de bevolking. Diezelfde gedrevenheid voor het algemeen belang vinden we nog steeds terug bij alle teamleden: het idee kan dan nog zo goed zijn, maar zonder de juiste mensen werkt het niet. Ik wil dan ook iedereen die heeft bijgedragen tot en meegewerkt in het Team D5 zeer hartelijk danken voor hun ongelooflijke inzet en voor de fijne samenwerking, ook op crisismomenten die bij veel burgers in hun geheugen geprent zijn.

Of om Hannibal van dat andere Team te citeren:

“I love it when a plan comes together”.

2. Een gedeelde methodologie als basis van het Team D5

DOOR STIJN PIETERS & HUGO MARYNISSEN, OPRICHTERS VAN PM • RISK CRISIS CHANGE.

STIJN PIETERS IS MANAGING PARTNER VAN PM EN HUGO MARYNISSEN IS MEDEHOUDER VAN DE LEERSTOEL CRISIS GOVERNANCE AAN DE UNIVERSITEIT ANTWERPEN.

De vraag naar de implementatie van het werkproces crisiscommunicatie voor Team D5

In ons voorstel “Operationalisering van Team D5” dat we op 8 juni 2013 hebben ingediend bij de Algemene Directie Crisiscentrum, dat tegenwoordig bekendstaat als het Nationaal Crisiscentrum (NCCN), hebben we onze visie uiteengezet over hoe een vrijwillig lid van het ‘discipline 5’-netwerk op de meest doeltreffende wijze zou kunnen samenwerken tijdens acute crisissituaties.

We hebben voorgesteld om het crisiscentrum te ondersteunen bij de selectie van vrijwilligers en hen uit te nodigen voor een op maat gemaakte vierdaagse Masterclass Crisiscommunicatie.

Een van de vele doelstellingen van deze Masterclass was om het crisiscommunicatie-werkproces aan te leren, zodat alle vrijwilligers beschikten over een gemeenschappelijke methodologie om hun crisiscommunicatietaken efficiënt en effectief uit te voeren tijdens noodsituaties.

Onze visie op crisiscommunicatie die leidde tot het Team D5 werkproces

Crisiscommunicatie bevindt zich op het kruispunt van twee dominante elementen. Enerzijds hebben we de realiteit, die we gemakshalve beschouwen als het incident, een ongewenste negatieve gebeurtenis die de organisatie in een crisismodus dwingt om zo de impact op een deel van de organisatie en de gevolgen ervan voor de gehele organisatie en haar relaties te beheersen.

Anderzijds is er de perceptie van die realiteit. Hoe wordt “de crisis” gezien vanuit het perspectief van de bevolking of de belanghebbenden? Hoe ervaren de slachtoffers, direct en indirect betrokkenen, de gemeenschap, de media en de algemene bevolking de crisis?

Crisiscommunicatie bevindt zich in een informatievacuüm op de crisistijdlijn. Gedurende deze periode is er een kloof tussen de vraag naar informatie en de beschikbare informatie. Deze kloof tussen vraag en aanbod is het laatste decennium alleen maar groter geworden, vooral in onze snel digitaliserende samenleving. Mensen verwachten steeds meer op maat gemaakte en snelle informatie over wat er precies is gebeurd en wat de gevolgen daarvan voor hen zijn.

Effectieve communicatie begint met luisteren

Al bijna 75 jaar wordt communicatie beschouwd als een middel om informatie over te brengen tussen een ‘zender’ en een ‘ontvanger’. Dit concept berust op de veronderstelling dat als informatie zo helder mogelijk wordt verzonden via het juiste medium, de ontvanger dit ontvangt zoals het bedoeld is, en precies weet wat de zender bedoelt, en vervolgens met die informatie aan de slag gaat (zoals bedoeld door de zender). Hiermee komen we tot de eerste verkeerde aanname van het zender-ontvanger model: informatie verandert geen gedrag!

Een tweede bezwaar tegen dit verouderde communicatiemodel is dat mensen eigenlijk niets ‘ontvangen’. We horen of lezen informatie en proberen die te interpreteren binnen ons eigen denk- en beleevingskader. Dit betekent concreet dat geen twee mensen precies hetzelfde beeld hebben bij dezelfde boodschap. Dit fenomeen is vergelijkbaar met het verschil tussen een boek en de verfilming ervan. Vaak wordt gezegd dat het boek beter is dan de film, waarom?

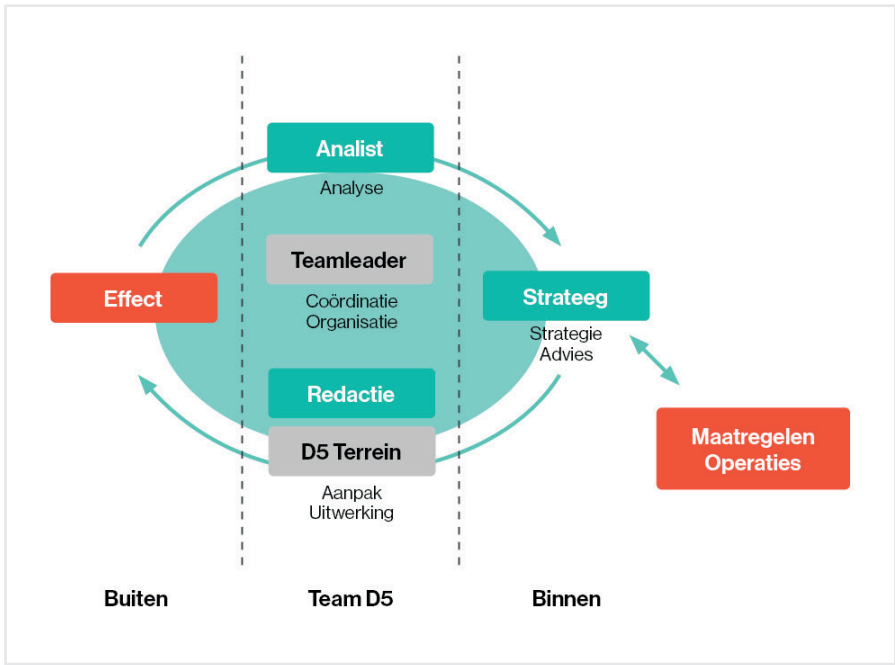
Omdat je het boek eerst hebt gelezen en de ‘mentale film’ die zich tijdens het lezen in ons hoofd afspeelde, simpelweg persoonlijker is gemaakt door de lezer. De context en de personages zijn gevormd vanuit ons eigen referentiekader.

Gelukkig zijn in de afgelopen jaren niet alleen de communicatiemiddelen buitengewoon snel geëvolueerd, maar ook de manier waarop we naar communicatie kijken, is aanzienlijk aangepast (hoewel dit in een minder snel tempo is gebeurd). Gelukkig is het voor de meeste communicatoren inmiddels wel duidelijk dat communicatie begint met ‘luisteren’ en niet met ‘zenden’.

Deze overtuiging groeit gestaag. Talloze onderzoeken hebben aangetoond dat we sneller aansluiting vinden bij het denk- en beleevingskader van ons publiek (of lezers) als we eerst luisteren naar hoe zij over bepaalde zaken praten, hoe ze dingen benoemen en vooral welke emoties daarbij komen kijken.

Het cyclische werkproces crisiscommunicatie

Crisiscommunicatie beweegt zich dus binnen twee dynamische domeinen: de perceptie in de ‘buitenwereld’ enerzijds, en de realiteit van de crisis die zich ontvouwt in een commandopost en het crisismanagementteam (of coördinatiecomité van een bevoegde overheid) anderzijds. Het Werkproces Crisiscommunicatie illustreert duidelijk hoe communicatie deze twee domeinen met elkaar kan verbinden door te luisteren.



WERKPROCES CRISISCOMMUNICATIE

Het Werkproces Crisiscommunicatie begint met het vormen van een buitenbeeld en doet dit door een analyse te maken van de impact, het sentiment en de informatienoden die leven onder de betrokkenen en in de bredere buitenwereld. Deze omgevingsanalyse verzamelt gegevens die beschikbaar zijn op internet, via inkomende telefoongesprekken en vragen van personeel, betrokkenen en de pers.

De analyse van deze gegevens schept duidelijkheid tussen wat van essentieel belang is en wat bijzaak is, en biedt inzicht in de kernvragen die beantwoord moeten worden.

Deze analyse van de perceptie vormt de basis voor strategisch advies met betrekking tot crisiscommunicatie, dat wordt afgestemd met het crisismanagementteam. Door een grondige analyse van de gegevens (en niet enkel op basis van intuïtie), in combinatie met operationele informatie die beschikbaar is binnen de commandopost en het crisismanagementteam, kan het verschil tussen perceptie en realiteit in evenwicht worden gebracht.

Deze balans wordt bereikt door het ontwikkelen van een communicatieaanpak, zoals het aanpassen van de FAQ (Veelgestelde Vragen) op de eigen website, het verzenden van berichten, het organiseren van persbijeenkomsten of het informeren van externe partners zoals organisaties in gekoppelde netwerken die de communicatie van de getroffen organisatie kunnen ondersteunen.

Afhankelijk van het aantal beschikbare personen kan er een crisiscommunicatieteam worden samengesteld dat de coördinatie en uitvoering van communicatieacties op zich neemt.

Vroeger was het zo dat een organisatie zelf besliste of zij al dan niet met een crisissituatie te maken had. Er werd dan gesproken over het beschermen van de reputatie, het beheren van de media en het minimaliseren van de crisis. Die tijd ligt echter ver achter ons! Tegenwoordig is het niet langer de organisatie, maar de burger, de klant, het personeel of andere betrokkenen die bepalen of er sprake is van een noodsituatie. Hun perceptie van een negatieve gebeurtenis bepaalt nu hoe en waarover er gecommuniceerd moet worden.

De taken en functies van het werkproces crisiscommunicatie

Analyse: het identificeren van de vragen met betrekking tot een noodsituatie en het begrijpen van de perceptie ervan, evenals de effecten die deze situatie met zich meebrengt. Het doel van deze analyse is om deze elementen te integreren in de communicatiestrategie. De analyse wordt aangevuld met advies over hoe effectieve crisiscommunicatie moet worden opgezet, gericht op zowel strategische (waarom), tactische (hoe) als inhoudelijke aspecten (wat) van de communicatie.

Strategie: gebaseerd op de impact, sentiment en informatie-noden blootgelegd door de analyse en de verzamelde operationele en beleidsinformatie, wordt een communicatiestrategie ontwikkeld. Samen met een overzicht van hoe deze strategie zal worden uitgevoerd, wordt dit advies voorgelegd aan de persoon die eindverantwoordelijk is voor crisiscommunicatie.

Aanpak: de strategie wordt vervolgens vertaald naar een concrete aanpak, inclusief de samenstelling van het team en de uitvoering van communicatieacties. Het crisiscommunicatieteam maakt gebruik van de meest geschikte mix van communicatiemiddelen en past de vereiste processen toe om de gekozen aanpak uit te voeren volgens de crisiscommunicatiestrategie.

Coördinatie: de stappen in het werkproces vereisen nauwe samenwerking binnen het team, aangezien het proces na elke uitvoering van de aanpak opnieuw wordt gestart. Dit vereist dat alle elementen soepel op elkaar aansluiten.

Het gehele proces wordt zorgvuldig gecoördineerd om de snelheid en consistentie van de crisiscommunicatie te waarborgen.

Daarna begint het cyclische proces van het opstellen van adviezen, uitvoering en opvolging opnieuw, zo lang als nodig is. In de afgelopen jaren hebben tal van crisisteams dit werkproces crisiscommunicatie geïmplementeerd, zowel bij verschillende overheidsinstanties, openbare diensten als in particuliere bedrijven.

Crisiscommunicatie is in de eerste plaats een maatschappelijke verantwoordelijkheid van een organisatie om het vertrouwen van betrokkenen en burgers te winnen en te behouden en het waarborgen van hun veiligheid door onder andere efficiënte alarmering en het bieden van handelingsperspectieven, zowel voor, tijdens als na een crisissituatie.

Deze verantwoordelijkheid begint met actief luisteren naar de slachtoffers, betrokkenen en degenen die zich betrokken voelen. Het vereist ook het vormen van een competent communicatieteam en het verzamelen, verwerken en verspreiden van informatie.

Tot slot is het de taak van het crisiscommunicatieteam om voortdurend in interactie te treden met betrokkenen en de bevolking te raadplegen, te informeren, te instrueren en te ondersteunen in hun informatienoden.

De totstandkoming van het werkproces crisiscommunicatie specifiek voor het Team D5

Het concept van een werkproces voor crisiscommunicatie ontstond in de late jaren 2000, gedreven door drastische veranderingen in het medialandschap. Met de opkomst van MySpace (2003), Facebook (2004) en Twitter (2006) kwamen de traditionele paradigma's van crisiscommunicatie (namelijk dat je als organisatie zelf de regie in handen kon nemen én houden) onder zware druk te staan.

Organisaties werden geconfronteerd met een stortvloed aan ongestructureerde en onbetrouwbare berichtgeving van burgers en klanten, wat de behoefte aan een procesgerichte aanpak in plaats van een productgerichte benadering opdroeg. Voor de introductie van een gestructureerd werkproces was crisiscommunicatie vrijwel uitsluitend de verantwoordelijkheid van woordvoerders. Deze woordvoerders bereidden zich goed voor op het omgaan met bedreigingen voor de reputatie, gaven voorbereide toespraken aan de pers en stonden open voor al dan niet geanticipeerde vragen van een professioneel perskorps.

Destijds was er tijd, al werd dat toen niet zo ervaren. Een uitlaande brand die in het midden van de nacht ontstond, werd pas de volgende dag in het middagjournaal in beeld gebracht. De media interviewden toevallige voorbijgangers en konden altijd vertrouwen op de dienstdoende ambtenaren van de brandweer of politie om een feitelijke verslaglegging van het incident te verstrekken. Maar als het ging om de gevolgen en bredere impact van het incident, bleef het nieuws langer uit dan in 2023. Voor informatie over hoe het incident van invloed was op het bestuur, de samenleving of een bedrijf, moest men wachten op de woordvoerder. Of nog beter: op de persconferentie.

In 2010 begon dit paradigma van alle kanten te wankelen. Het aantal social media “experts” nam snel toe, en het publiek begon meer waarde te hechten aan wat de buurman op Facebook zei dan aan wat de overheid of een gerenommeerde journalist aan feiten had verzameld bij de betrokken partijen. In datzelfde jaar publiceerden we samen met enkele gelijkgestemde collega’s uit Nederland en België het boek ‘Geen Commentaar! Communicatie in turbulente tijden’, waarin we deze trend onder de aandacht brachten. Op pagina 32 stelden we:.

“Goede communicatie is een proces dat wordt gekenmerkt door bepaalde wetmatigheden. Onderzoek en analyse vormen de basis voor een communicatiestrategie. Het vakgebied moet zichzelf verlossen van de buikgevoelens van de beoefenaren. Vaak wordt gekozen voor een bepaalde richting of middel, omdat dit goed aanvoelt. Dat is echt uit de tijd.”

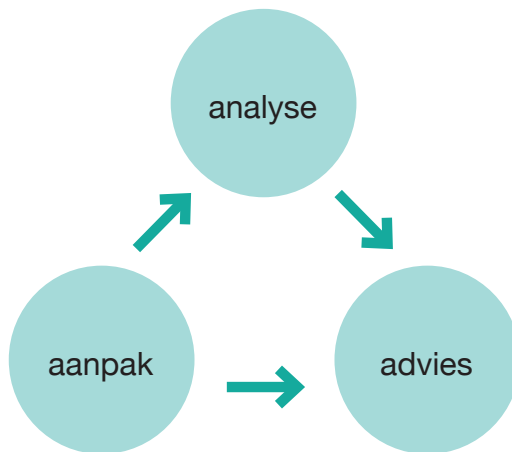
Een van de belangrijkste drijfveren achter dit boek was onze ambitie om het vakgebied van de communicatieverantwoordelijke naar een hoger niveau te tillen, meer specifiek naar het directieniveau. We wilden afstappen van puur buikgevoel en in plaats daarvan een methodiek introduceren waarmee sociale media-gegevens konden worden omgezet in bruikbare informatie. Hiermee kon de communicatieverantwoordelijke crisisinformatie verschaffen aan een coördinatiecomité of de directie. Het was tijd dat we als communicatieprofessionals serieus werden genomen, en met behulp van sociale media konden we uiteindelijk deze erkenning bereiken!

Niet lang na de publicatie van ‘Geen Commentaar!’ zijn we begonnen met het ontwikkelen van een nieuwe methodologie voor crisiscommunicatieteams. Al snel stuitte we op het werk van Frank Regtvoort en Hans Siepel uit 2007 over risico- en crisiscommunicatie. In hun boek ‘Succesfactor in crisissituaties’, gepubliceerd door Coutinho, presenteerden ze een model dat de theoretische basis vormt voor het huidige werkproces crisiscommunicatie dat door Team D5 werd geoperationaaliseerd.

Bovendien hadden we de “Leidraad Crisiscommunicatie” tot onze beschikking, opgesteld door Benoît Ramacker & Peter Mertens voor de Algemene Directie Crisiscentrum ook in 2007.

Wat we het meest misten in het model dat voornamelijk voor de overheid was ontwikkeld, was het strategische aspect van crisiscommunicatie, dat in het bedrijfsleven al meer als een noodzaak werd gezien dan in overheidskringen. Toch bleven we worstelen met de frustratie dat we, ondanks onze expertise in crisiscommunicatie, niet altijd op waarde werden geschat op het strategische niveau van organisaties. We bevonden ons vaak in directievergaderingen bij crisissituaties waar de vraag werd gesteld: “Schrijft u dan het persbericht?”.

Het model van Regtvoort & Siepel evolueerde van analyse > advies > aanpak naar effect > analyse > strategie > aanpak.

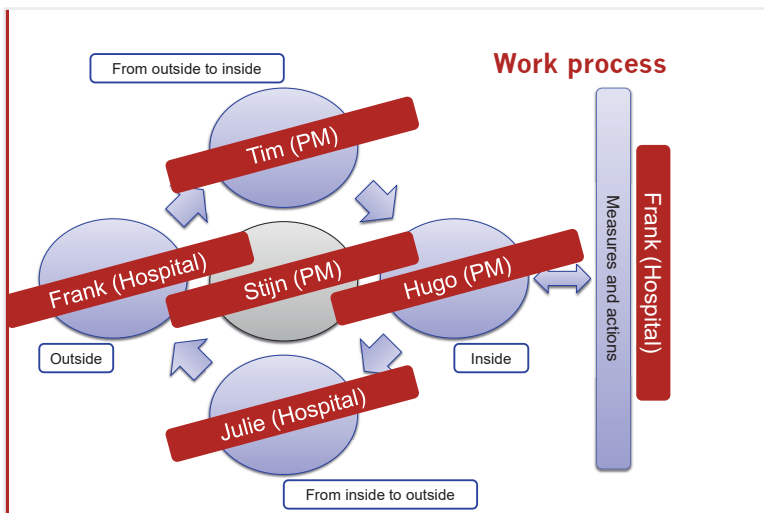


Van de theorie naar de praktijk in drie stappen

Terwijl we het nieuwe model aan het ontwikkelen waren voor publicaties, lezingen en opleidingen, werden we geconfronteerd met twee verschillende crises en een grootschalige rampoefening. Deze situaties waren zo divers dat we veel hebben geleerd voordat we het model konden introduceren voor Team D5.

De eerste casus begon op 9 november 2012 met een telefoontje van een ziekenhuis dat ondersteuning zocht bij een crisissituatie. Ze vertelden ons: “Een van onze patiënten, een baby genaamd Jasper, is in coma geraakt na een standaardoperatie. Er is iets gebeurd tijdens het ontwaken uit de narcose, en Jasper is met een MUG-helikopter naar een ander ziekenhuis overgebracht.” Dit was de eerste keer dat we het werkproces crisiscommunicatie in een daadwerkelijke crisissituatie implementeerden.

De rolverdeling zag er op dat moment als volgt uit:



De “Tim” waarnaar wordt verwezen in deze context is niemand minder dan Tim Van Achte, die in de jaren ‘10 uitgroeide tot de beste omgevingsanalist op zowel het noordelijke als het zuidelijke halfrond. Frank, als CEO van het ziekenhuis, vervulde de rol van woordvoerder en eindverantwoordelijke, terwijl Julie, als hoofd communicatie, verantwoordelijk was voor de uitwerking van de communicatiestrategie. Uit deze crisis hebben we geleerd dat het werkproces in deze vorm gedurende 7 dagen en nachten efficiënt kon standhouden.

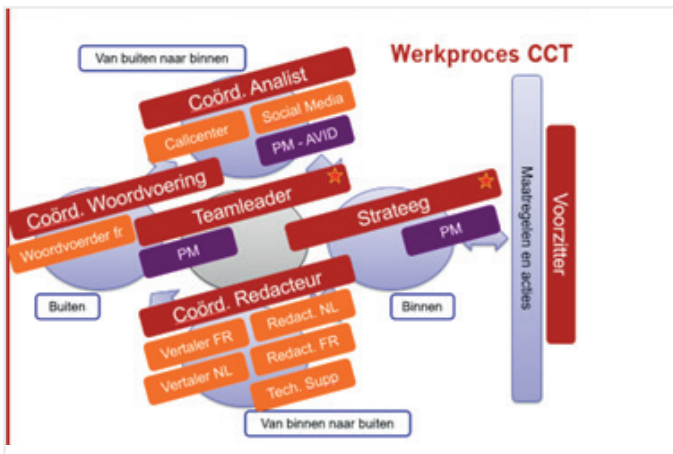
Schaalbaar maken van het werkproces

Een maand na de crisissituatie met baby Jasper werden we gevraagd door ING België om hun crisiscommunicatieteam voor te bereiden op de communicatie rond een grootschalige ontslagronde. Op 15 januari 2013 vond een kickoff-bijeenkomst plaats met teamleden uit verschillende afdelingen binnen ING, met als doel een goed functionerend geheel te vormen tegen de aankondiging op 13 februari 2013. Vanwege de verwachte omvang van de zaak werd er wekelijks meerdere keren getraind en geoefend. Gedurende deze intensieve maand werd het crisiscommunicatieteam van ING België ook meerdere keren opgeroepen voor reële reputatiedreigingen, incidenten en noodsituaties.

Het basiswerkproces was hetzelfde als bij de baby Jasper-case, maar vanwege de omvang van ING België werd het werkproces verder ontwikkeld met verschillende sub-processen voor elke basisrol. De personen in de basisrollen kregen daardoor de mogelijkheid om anderen te organiseren en taken te delegeren, wat essentieel was vanwege de vele doelstellingen en taken die aan elke rol verbonden waren.

Alle rollen werden regelmatig ingevuld gedurende de intensieve maand voorbereiding, gecombineerd met acute situaties. De voorbereide aankondiging van de herstructurering op 13 en 14 februari verliep zo soepel dat de leden van het crisiscommunicatieteam de situatie niet eens als een ‘crisis’ beschouwden. Ze hadden het gevoel dat ze naadloos in het werkproces pasten, alsof het op maat gemaakte handschoenen waren.

We hebben geleerd uit deze verschillende incidenten en crises dat het werkproces met een aantal sub-processen schaalbaar was van drie naar zestien mensen. Daarnaast werd ons vermoeden bevestigd dat het werkproces veel langer dan 7 dagen kon blijven draaien, ook bij minder acute cases en soms met verschillende crises tegelijkertijd.



De geleerde lessen toepassen in overheidscontext: D5 Team

Op zaterdag 25 mei 2013 nam Stijn Pieters deel aan de jaarlijkse grootschalige rampoefening op Campus Vesta in Ranst om zijn Post-graduaat Rampenmanagement te behalen. De uitgelezen kans om het werkproces crisiscommunicatie in een overheidscontext uit te testen, na eerdere ervaringen in de ziekenhuis- en financiële context.

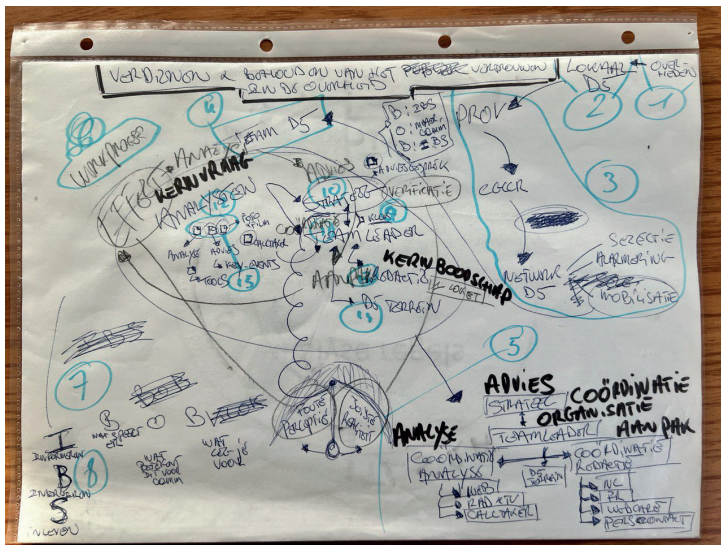
Stijn besloot een backoffice team op te zetten met enkele medestudenten om hem te ondersteunen als Directeur D5 in het coördinatiecomité. Het D5 Team was geboren. Daarnaast hadden we met PM een eigen sociale media simulator ontwikkeld, die tijdens deze oefening werd ingezet in een response cel met acht sympathisanten die Stijn op een zaterdagochtend vanuit hun luie stoel wilden uitdagen.

Er werd behoorlijke druk gezet op het D5 Team zodat het al snel begon te wankelen. Dit, in combinatie met een coördinatiecel waar D5 nog steeds werd gezien als 'die van het persbericht', zorgde voor een uitstekend leermoment. Door deze oefening leerden we welke facetten van het werkproces reeds werkten binnen een overheidscontext en waar de obstakels en uitdagingen lagen.

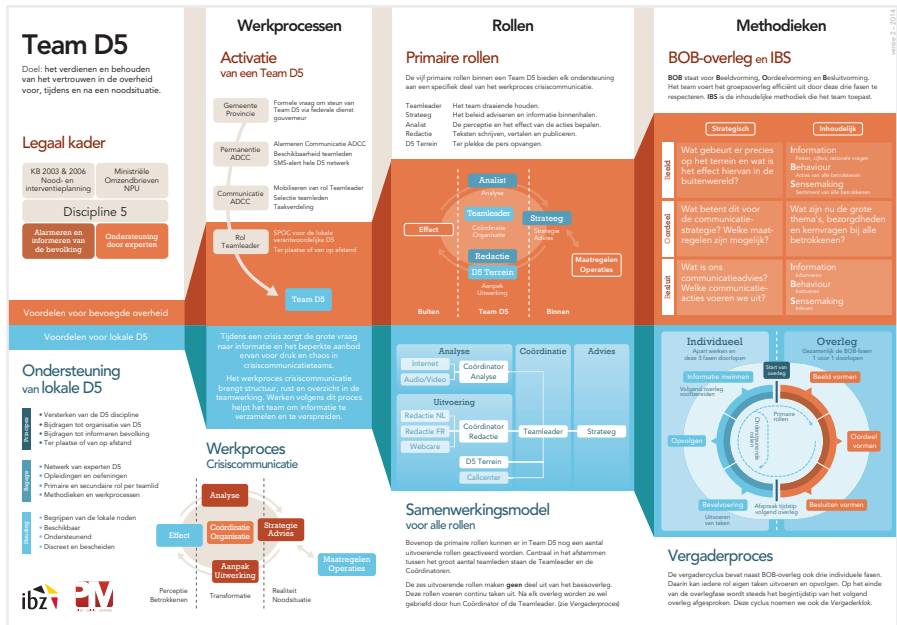
Na een uitgebreide debriefing met de deelnemers werd een adviesverslag opgesteld met 18 conclusies en aanbevelingen. Dit eerste 'D5-invliegteam' was mee de blauwdruk van wat zou uitgroeien tot een volwaardig Team D5.

Alle geleerde lessen samen met de inzichten van Peter Mertens & Benoit Ramacker

Zodra de vraag van het crisiscentrum binnenkwam, gingen we weer aan de tekentafel zitten om onze verschillende inzichten in een specifiek model voor Team D5 te gieten. Eén van de bewaarde schetsen laat zien dat er een aantal nieuwe elementen aan het werkproces werden toegevoegd.



Dit aangepaste model werd uitvoerig besproken met Peter en Benoit, die destijds de woordvoerders waren van het ADCC. Dit resulteerde in de versie die tot op heden door Team D5 wordt gebruikt. Dit leidde tot de volgende infographic, die tijdens de trainingen voor vrijwilligers als leidraad en spiekbriefje werd gebruikt.



De toekomst van het werkproces crisiscommunicatie

Peter en Benoit hebben ervoor gezorgd dat bepaalde visies vanuit Team D5 zijn opgenomen in de nationale wetgeving omtrent noodplanning en hebben verschillende publicaties voortgebracht die als ‘soft law’ worden erkend. Ze hebben ervoor gezorgd dat het werkproces op gemeentelijk, provinciaal en federaal niveau in heel

België is geïntroduceerd en bij velen is verankerd. Tot op heden verzorgt het Nationaal Crisiscentrum opleidingen in het Werkproces Crisiscommunicatie om hun erfenis voort te zetten.

Wij langs onze kant zijn de academische uitdaging aangegaan met toonaangevende experts op het gebied van crisiscommunicatie waar we de dominante theorieën van onder meer Timothy Coombs, proberen onderuit te halen.

Door uitgebreide publicaties (zie twee referenties onderaan dit hoofdstuk) over de wetenschappelijke basis van het werkproces te presenteren, hebben we bijgedragen aan het wetenschappelijke discours over dit onderwerp. We zijn meer dan verheugd dat op enkele hogescholen en universiteiten het werkproces crisiscommunicatie verplichte lectuur is en dat er geregeld gastcolleges gegeven worden door de vrijwilligers van Team D5.

Samen met PM hebben we honderden klanten en hun stakeholders geholpen met het werkproces crisiscommunicatie en dit in acute crises en tijdens de voorbereidingsfase van geïntegreerd crisisbeheer, waarbij het werkproces Crisiscommunicatie steevast een essentieel onderdeel is geworden. Het heeft zijn weg gevonden naar kritieke infrastructuurbeheerders, de nucleaire industrie, de energiesector, seveso-bedrijven, technologiebedrijven, financiële instellingen, de gezondheidszorg, diverse overheidsinstanties en verschillende ministeries.

Het werkproces crisiscommunicatie werd geadopteerd door talrijke organisaties. De big four adviesbureaus en de meest gereputeerde communicatie agencies gaan vlijtig met het beschikbare materiaal van het werkproces aan de slag bij hun klanten en relaties.

We kunnen dit enkel maar toejuichen want zo vergroot de impact van ons pionierswerk in binnen en buitenland.

Naar verwezen referenties in de tekst:

- * Op 13 oktober 2015 werd het Werkproces Crisiscommunicatie wetenschappelijk verankerd in 'Zicht op first responders. Handboek bij het beheer van evenementen en noodsituaties in Nederland en België (pp. 267-288)', hoofdstuk 14: 'Het Werkproces Crisiscommunicatie. Naar een verdere professionalisering van de communicatiediscipline'. De uitgever was Maklu Antwerpen - Amsterdam, en de auteurs waren Hugo Marynissen, Stijn Pieters, Peter Mertens, Benoit Ramacker en Bert Bruggemans.
- * Marynissen, H. (2023). Business Communication: Situational Crisis Communication Theory. In SAGE Business Foundations. SAGE Publications, Inc. DOI: <https://dx.doi.org/10.4135/9781071907740>

Van oefening naar bittere ernst

YVES STEVENS, WOORDVOERDER VAN HET NATIONAAL CRISISCENTRUM

Als er een oefening Team D5 op de agenda staat, gaat er bij vele medewerkers al een knipperlicht branden. De afgelopen tien jaar is het immers al twee keer voorgevallen dat de voorziene Team D5 oefening abrupt moest worden afgebroken voor een reële noodsituatie.

Om de opleidingssessie van de eerste lichter Team D5 in 2013 af te ronden, stonden er een hele dag crisiscommunicatie-oefeningen op het programma. De oefening werd echter vroegtijdig afgebroken omwille van de storm 'Xaver' (later door de pers omgedoopt tot 'Sinterklaas-storm'). De gouverneur van West-Vlaanderen kondigde het provinciaal noodplan af en activeerde het Team D5. Nog voor het opleidingstraject volledig was afgerond en het Team D5 effectief operationeel was, werd het Team D5 al geactiveerd. De activatie was een uitgelezen moment om de theorie onmiddellijk in de praktijk om te zetten. Kortom een vliegende start voor het Team D5.

Ook op 22 maart 2016 was er een oefening Team D5 voorzien. Alle leden werden op die bewuste dinsdag verwacht om 9u op het Crisiscentrum in Brussel. Een ongelofelijk toeval, dat er voor zorgde dat het Team D5 heel snel ter plaatse operationeel was met voldoende medewerkers. Dankzij de gekende procedures en werkmethoden kon het Team D5 snel en efficiënt worden georganiseerd. Toen de activatie rond 8u30 werd verstuurd via sms naar alle Team D5-leden, dachten een aantal leden dat het ging om het begin van de oefening. Het werd voor iedereen echter snel duidelijk dat het bittere ernst was.

WE KNOW

WE DO

WE CARE

**WE'LL BE
BACK**

3. Leren van de burens: de lessen van Team D5 voor Nederland

DOOR HERMAN WIERSEMA, HOOFD COMMUNICATIE NCTV / NATIONAAL CRISIS CENTRUM & WOUTER JONG, CRISISCOMMUNICATIEPROFESSIONAL EN DOCENT CRISISCOMMUNICATIE AAN DE UNIVERSITEIT LEIDEN.

Tien jaar lang een team professionals bij elkaar houden dat vanuit expertise en overtuiging borg staat voor overheidscommunicatie in spannende en onzekere situaties. Dat is een knappe prestatie, juist in een overheidslandschap en een tijdsgewricht die zich kenmerken door complexiteit.

Wanneer het gaat om overheidscommunicatie in tijden van crises, heeft de Nederlandse crisiscommunicatiewereld in de loop der jaren het nodige opgestoken van onze zuiderburen. Het is altijd goed om bij elkaar over de schutting te kijken om te zien wat de burens ervaren en leren. Juist omdat de lessen en ervaringen vaak vergelijkbaar zijn, maar nieuwe voorbeelden een verfrissende, nieuwe illustratie kunnen geven. Kijken naar Belgische ervaringen heeft meerwaarde, omdat het ons confronteert met de vanzelfsprekendheden die er soms in onze manier van doen zijn geslopen. Dat betreft zowel aanpak, afkortingen als vaktermen. Noem in Nederland de term ‘discipline 5’ of ‘provinciale crisiscel’ en men zal je met glazige ogen aankijken. Noem Copibak, motorkapoverleg en RBT en elke professional zal instemmend knikken dat die allemaal in gereedheid zijn gebracht. Maar er zijn natuurlijk 100 verschillende manieren om je crisisstructuur op te bouwen en uit te rollen. Als het resultaat maar wordt behaald; het goed informeren van inwoners, bedrijven en organisaties over wat er is gebeurd en wat de overheid doet om de crisis te beteugelen.

Nationale rampen

Vanuit onze optiek zijn in België het Heizeldrama in Brussel (1985) en het ongeluk met de Herald of Free Enterprise in Zeebrugge (1987) de grote rampen geweest die tal van raderen in beweging hebben gezet. In Nederland liepen wij daar wat achteraan met onze eigen ervaringen. Weliswaar hadden wij in de jaren 70 een aantal grote gijzelingszaken en treinkapingen en vond in 1992 een grote vliegtuigramp met de crash van een El Al Boeing in een buitenwijk van Amsterdam plaats, de ramp die in Nederland voor de grootste veranderingen in onze rampenwetgeving heeft gezorgd is de ontploffing van een vuurwerkfabriek in Enschede in 2000 geweest. Ook de cafébrand in Volendam, die een klein jaar later plaatsvond, was een stimulans in onze professionalisering van de rampenbestrijding en crisisbeheersing. Bij ons waren “Volendam & Enschede” jarenlang een gevleugelde term in crisissland.

In het kader van psychosociale nazorg en de implicaties daarvan voor crisiscommunicatie hebben wij het nodige opgestoken van het verschrikkelijke drama in het kinderdagverblijf in Dendermonde (2009) en de impact van het busongeluk in het Zwitserse Sierre voor de scholen in Lommel en Heverlee (2012). Ook uit de periode dat Team D5 vervolgens actief was, zijn voor ons diverse lessen waardevol geweest. Zeker de lessen van de aanslagen in het centrum van Brussel en op Zaventem (2016) zijn veelvuldig gedeeld met alle communicatiecollega's in het land. Dat geldt ook voor kattenfilmpjes die volgden op een oproep van de politie tot mediastilte tijdens een lockdown in Brussel in november 2015.

D5 collega's kwamen met regelmaat presentaties bij ons geven over hun lessen en ervaringen. Waarbij en passant de presentatie startte met de opmerking dat België nog steeds fier op de nummer 1 van de FIFA-wereldranglijst stond, op het moment dat ons Oranje-elftal weer eens niet was gekwalificeerd voor een belangrijk eindtoernooi.

Uit eerste hand kunnen wij bevestigen dat de Belgische ervaringen met het proces crisiscommunicatie de colleges aan de universiteit van Leiden hebben bereikt. In het vak Crisis communication binnen de Master Crisis and Security Management wordt uitgebreid stilgestaan bij de cyclus die na de aanslagen van 22 maart 2016 werd gehanteerd. De internationale studenten die aan de universiteit worden opgeleid kunnen de We know, we do, we care, we'll be back inmiddels dromen.

De coronacrisis in 2020 en 2021 hielden zowel de Belgische als de Nederlandse crisiscommunicatieprofessionals lange tijd in de greep. Alhoewel internationale samenwerking bij het bestrijden van de pandemie letterlijk en figuurlijk z'n grenzen kende, werd de samenwerking in de communicatie steeds intensiever. Vaak was een eenduidige uitleg over het verschil van de regels en de aanpak in beide landen het hoogst haalbare. Gezamenlijke statements van ministers van beide landen overbrugden de roadblocks waarmee de grenswegen in sommige periodes waren afgesloten.

De ervaringen in deze jaren hebben sowieso de basis gelegd voor onze gezamenlijke ambities om de Europese samenwerking tussen crisiscommunicatieprofessionals te versterken, dat met het Belgisch voorzitterschap van het Crisis Communicators Network sinds 2023 verder invulling krijgt.

International erkenning

YVES STEVENS, WOORDVOERDER VAN HET NATIONAAL CRISISCENTRUM

Het concept en de werkzaamheden van het Team D5 kregen ook internationale aandacht in de nadagen van de aanslagen van 2016. Verschillende leden werden uitgenodigd om de werking van het Team D5 te komen toelichten op internationale congressen in onder andere Zwitserland, Nederland, Frankrijk en Canada.

De European Emergency Number Association (EENA) reikte tijdens hun jaarlijkse congres in 2017 de '112-award' Remarkable Crisis Communication' uit aan het Team D5. De toenmalige minister van Binnenlandse Zaken Jan Jambon ontving de award namens het Team D5 tijdens een plechtigheid in Boedapest. Deze award beloonde het concept van het Team D5 en het door de leden van het team geleverde werk tijdens de gebeurtenissen op 22 maart 2016. Tijdens de informele teamdag Team D5 in Genk overhandigde de minister van Binnenlandse Zaken de trofee aan de leden van het Team D5.



Herkenning in het proces van crisiscommunicatie

De manier waarop we in Nederland het crisiscommunicatieproces hebben ingericht, heeft parallellen met Team D5. Wij ervaren eveneens dat de kern van crisiscommunicatie niet vrijblijvend kan zijn, maar het beste kan bestaan uit mensen die zijn opgeleid en getraind. En net als de Team D5-leden over een crisis-gen moeten beschikken. Mensen moeten het niet erg vinden om middenin de nacht te worden gebeld maar juist opveren om de handen uit de mouwen te steken.

In een opgeschaalde situatie voor een crisis die op landelijk niveau wordt aangestuurd werken wij met een Nationaal Kernteam Crisiscommunicatie (NKC). Dat team heeft een basisbezetting van communicatieprofessionals die werkzaam zijn bij het Nationaal Crisis Centrum in Den Haag, onderdeel van de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (NCTV). Het team wordt afhankelijk van het type crisis aangevuld met professionals van andere ministeries en betrokken maatschappelijke partners.

Er zijn meerdere teams actief: adviseurs, redacteuren, woordvoerders en analisten. Ook gedragsexperts en communicatie-onderzoekers vinden hun rol in het NKC. Er zijn draaiboeken en taakkaarten, maar vooral een cultuur waarin snel gehandeld kan worden. NKC-vertegenwoordigers praten mee aan alle tafels waarin besluitvorming wordt voorbereid, tot aan het kabinet.

Doel is eenduidigheid in boodschap, timing en rolverdeling. Primair gaat het om afstemmen, om ervoor te zorgen dat we als één overheid naar buiten treden. Om te voorkomen dat de kakafonie te groot wordt en tal van organisaties andere signalen afgeven. Juist in een crisis kan dat desastreus zijn, met extra schade, slachtoffers en afnemend wantrouwen als gevolg.

Er is nauw contact met de crisiscommunicatieteams in de 25 veiligheidsregio's in Nederland, de regio's waarin gemeenten samenwerken in de voorbereiding en uitvoering bij rampen en crises.

In het vorige decennium is nog enige tijd een zogenoemd bovenregionaal team crisiscommunicatie actief geweest, dat doet denken aan Team D5. Aanleiding was een grote brand bij een chemiebedrijf in Moerdijk in 2011, waarbij een giftige wolk over de grenzen van meerdere veiligheidsregio's dreef. Met het nieuwe team moest personele capaciteit snel beschikbaar komen voor veiligheidsregio's, maar door gebrek aan inzet werd het initiatief weer gestaakt.

Evalueren om te leren

Het moge duidelijk zijn dat wij vanuit Nederland deze nauwe samenwerking met D5-ers koesteren. Het is een samenwerking die naar ons idee echt wederzijds is. In de notities en werkprocessen zien wij soms weer zaken van Nederlandse crisiscollega's opduiken, zoals het adagium "Geïnformeerd wachten vermindert stress" en de Betrokkenencirkel die helpen om de communicatie richting groepen getroffen te prioriteren. Uiteraard keken wij in coronatijd naar de communicatie in België en andere landen, waarbij we soms op goede ideeën zijn gebracht en soms beseften hoe cultuurspecifiek het middel crisiscommunicatie toch is. Copy-paste van geslaagde producten was zelden mogelijk, door verschil in taalgebruik in publiekscommunicatie, de stijl van overheids campagnes of de invulling van persconferenties. Wel waren uitkomsten van onderzoeken (zoals flitspeilingen naar de perceptie van inwoners) relevant vergelijkingsmateriaal.

Voor de nabije toekomst zou nog meer, beter en vaker geleerd kunnen worden door het uitwisselen van evaluaties en het over en weer bezoeken van congressen over de grens. Wij beseffen dat Nederland een grote evaluatiecultuur heeft waarbij elk incident met de spreekwoordelijke kat in de boom wordt onderzocht. Dit verschilt mogelijk van de culturen in Vlaanderen en Wallonië, waar in elk geval in de afgelopen jaren minder vaak en minder intensief lijkt te zijn geëvalueerd.

Wij hebben wel goede ervaringen met evaluaties. Sterker nog, indachtig het hele proces crisiscommunicatie waarin je open, eerlijk en transparant moet zijn, hebben wij dit ook toegepast op onze eigen evaluatie.

In juni 2020 heeft het Nationaal Kernteam Crisiscommunicatie een zelfreflectie uitgebracht die volledig transparant nog steeds is te downloaden via de website [Rijksoverheid.nl](https://rijksoverheid.nl). Het was een reflectie op het eigen handelen om ervoor te zorgen dat de lessen, ervaringen en “best practices” van iedereen die in het kader van de coronacrisis bij het NKC betrokken was werd vastgelegd. Het heeft ons de ruimte gegeven om lessen op korte termijn te implementeren en processen te verbeteren.

Zeker omdat we toen al rekening hielden met de mogelijkheid dat de coronacrisis in een “tweede golf” zou terugkomen. Die er, zoals we allemaal weten, ook is gekomen. Het zijn lessen die, ondanks een andere structuur en werkwijze, vast aanknopingspunten bevatten voor andere crisisteamen die op zoek zijn naar verbeteringen. Naast deze reflectie op onze werkwijze, verschenen ook meerdere handreikingen – waarin we lessen voor de communicatie over de pandemie vastlegden. Het heeft ook een stevige agenda voor de doorontwikkeling van ons vakgebied opgeleverd.

Belangrijke punten zijn bijvoorbeeld de extra aandacht die specifieke doelgroepen zoals bijvoorbeeld laaggeletterden verdienen en het belang van gedragsadviezen. Goed luisteren naar de samenleving en oog houden voor andersdenkenden passen ook in die rij.

Tot slot

Het is een hartelijke gelukwens waard om onze Belgische collega's te feliciteren met het tinnen jubileum van Team D5. Wij hopen dat onze samenwerking over en weer verder wordt geïntensiveerd, vanuit eenzelfde passie voor ons vak. De prille ervaringen met het delen van lessen en inspireren op elkaars congressen, gastcolleges en symposia smaken naar meer. Wij kijken er naar uit om daar ook vanuit Nederland de komende tien jaar een bijdrage aan te kunnen leveren.

TEAM D5 TIJDENS DE AANSLAGEN VAN 22 MAART 2016

Een van de meest beklijvende activiteiten was op 22 maart 2016. Ons land werd getroffen door terroristische aanslagen op de luchthaven van Zaventem en in metrostation Maelbeek. Het toeval wil dat net op die dag een opleiding op de agenda stond voor de leden van het Team D5 op het crisiscentrum in Brussel. In dit hoofdstuk delen Vanessa Broux, Marc Van Daele en Jef Versmissen hun ervaring tijdens die bewuste 22 maart.

4. Emoties in tijden van crisis(-communicatie)

DOOR VANESSA BROUX, LID VAN TEAM D5

Hoe ga je tijdens het uitoefenen van je job als communicatie-professional om met emoties?

Ervaring uit de eerste hand overkwam me in 2016:



Deze foto nam ik, inderhaast voorbij stappend, van ons federaal parlamentsgebouw op 22 maart 2016 om 22 over 9 's ochtends. Samen met een collega was ik op weg naar de Hertogsstraat even verderop, naar het hoofdkwartier van het Nationaal Crisiscentrum waar we een training crisiscommunicatie zouden volgen als leden van Team D5.

Eerder die ochtend op de trein sijpelden de eerste berichten over 'explosies' op Zaventem binnen, dus we voorvoelden al dat de trainingsdag plaats zou gaan maken voor bittere ernst. En dat was ook zo. Met tientallen collega's van over heel België waren we er, daar in Brussel. 'Rising up to the challenge', dat is wat we toen deden. Wat anders?

Kijken naar deze foto roept bij mij nog steeds dat onheilspellende en onwerkelijke gevoel op waarmee ik toen door onze hoofdstad liep... De rare stilte die er heerste, als gestold. De pendelaars die en masse uit de metrostations stroomden omdat die gingen sluiten. Later het afsluiten van het hele gebied rond Kunst/Wet.

Het nog niet goed weten wat er gaande was maar toch dat bange voor gevoel, een soort opwinding ook. Toch herinner ik me vooral hoe je in zulke omstandigheden vaak net verbazend rationeel en haast 'onderkoeld' aan het werk kunt gaan. Sterke emoties duw je weg. En je gaat er gewoon voor, je doet je werk. Pas later, in mijn geval de volgende dagen, kwam dat besef, het verdriet ook om wat er gebeurd was.

Eén van de meest bijzondere dagen uit mijn professioneel leven, deze 22ste maart 2016. Er gaat geen jaar voorbij dat ik er niet op één of andere manier aan terugdenk.

De eerste tweet

DOOR JEF VERSMISSEN, LID VAN TEAM D5

7.23 uur

Die ochtend neem ik de trein van Herentals naar Brussel. Ik vertrek graag goed op tijd, zodat ik ergens onderweg nog een koffie kan drinken.

7.58 uur

De twee bommen in Zaventem ontploffen, op 11 seconden van elkaar.

8.15 uur

Bij aankomst in Brussel Centraal galmt er een boodschap door de vertrekhal. Ik hoor nog net dat er wegens een incident geen treinen meer rijden naar Zaventem. Verder geen nieuws. Ik sla mijn ochtendkoffie in het station over en snelwandel naar het Crisiscentrum.

8.25 uur

In het Crisiscentrum heerst een zenuwachtige sfeer. De conciërge herkent me van een vorige opleiding en laat me binnen. Hij wijst me door de eerste verdieping te gaan, niet naar de tweede, waar normaal de opleiding plaats vindt. Op de eerste verdieping stap ik in een leeg landschapskantoor. Twee medewerkers van het crisiscentrum lopen binnen, en een van het zegt: ‘Jef, neem jij die computer, start hem op, en begin er maar aan.’

8.30 uur

Begin er maar aan. Aan wat? Ik krijg de paswoorden van de computer, en vervolgens van de Twitter- en Facebookaccount van het Crisiscentrum. Ik krijg de eerste nieuwsflitsen binnen. De telefoon op het bureau rinkelt. The Washington Post vraagt om een reactie. Ik leg de telefoon neer en begin te schrijven.

8.35 uur

Maar wat mag ik schrijven, wat niet? Weten we of het om terrorisme gaat? Neen, op dat moment niet. Kan iemand informatie bevestigen? Op dit moment niet. De andere leden van Team D5 komen druppelsgewijs binnen. Neen, het is geen oefening. Begin er maar aan.

8.45 uur

Een kort overleg met Laurence en Yves volgt. We weten dat er een ontploffing is geweest, dat alle hulpdiensten ter plaatse zijn, dat er slachtoffers zijn, en dat mensen best zo ver mogelijk uit de buurt blijven.

9.10 uur

De bom in Maalbeek ontploft.

9.11 uur

Ik druk op de knop. Het bericht verschijnt:

Explosies op luchthaven #Zaventem. Laat toegangswegen open voor hulpdiensten. Prioriteit overheid: hulp aan slachtoffers en veiligheid.

In 135 tekens, inclusief spaties, verschijnt een harde, maar duidelijke boodschap. De rest van de dag verloopt in een rode waas. We zoeken naar vragen, proberen ze te beantwoorden en geven algemene boodschappen. We werken in het Nederlands, Frans en Engels. Niet in het Duits, blijkt achteraf, toch ook een officiële landstaal.

Mijn eigen telefoon rinkelt de hele voormiddag, maar dat merk ik niet. Te druk. Gewoon vergeten. Geen tijd. Twitter, Facebook, website, ... gekluisterd aan een scherm. Frans, Nederlands, Engels, Hindi, Spaans, Arabisch, Duits, ... Een miljoen berichten komen voorbij, in alle talen van de wereld.

12 uur

Ik breng mijn familie op de hoogte. Dat ik veilig was. In het crisiscentrum in Brussel. Met een tank en twintig paracommando's voor de deur. Wellicht de veiligste plek in België op dat moment.

De waas neemt terug over.

22 uur

Om 22 uur stappen we buiten. Brussel is verlaten. Yves geeft me een lift naar Antwerpen. Antwerpen is verlaten. In Berchem zou om 23.15 uur nog een trein vertrekken. Twee paracommando's aan de ingang. Een leeg station, een leeg perron, een lege trein.

Middernacht

Aankomst in Herentals. Verlaten.

Thuis voor de tv keek ik naar het nieuws en begin te beseffen wat er vandaag gebeurd is.

5. Hebben we een werkproces “emoties” nodig?

DOOR MARC VAN DAELE, ZELFSTANDIG COMMUNICATIEADVISEUR BIJ THECONVERSATION (WWW.THECONVERSATION.BE) EN LID VAN TEAMD5 SINDS 2013

Het is 8.17 uur op dinsdag 22 maart 2016. Een meer doordeweekse dag is er niet. Ik zit nietsvermoedend op de trein naar Brussel voor wat een fijne en uitdagende oefendag met Team D5 gaat worden.

Om 8.18 uur komt er een WhatsAppbericht van Stefanie binnen over een bom in Zaventem. Nu worden er wel eens meer bommen gevonden in ons land, denk ik. Het zal de onderschatting van mijn leven worden. In enkele minuten tijd staat ons land op zijn kop. Het lijkt plots niet meer zo evident nog in Brussel te geraken. De geplande oefening wordt een echte inzet, één met impact, niet in het minst voor mezelf.

**Als het niet gaat zoals het moet,
dan moet het maar zoals het gaat.**

Ik kom bij het Crisiscentrum aan en daar blijkt meteen de professionaliteit van Team D5. Yves werpt zich op de rol van Team Leader en in geen tijd hebben we teams: een groot team analyse, een team online redactie en een team strategen. Ik coördineer de online communicatie, samen met collega's Laurence, Eva en Jef. Met vier, voor de website van het crisiscentrum, de facebookpagina en de twitteraccount en dat in de twee landstalen. Laurence is de enige Franstalige in ons team. Ik behelp me met het Frans dat ik al lang niet meer gebruikt had, met Google Translate en met hulp van Laurence. Als het bericht gevoelig is, vraag ik haar om advies. Niet ideaal natuurlijk, maar als het niet gaat zoals het moet, dan moet het maar zoals het gaat.

We zijn onwaarschijnlijk afhankelijk van het Internet. Dat Internet is een eerste uitdaging. Online geraken in de veiligheidsburcht van het crisiscentrum en speuren naar bandbreedte.

In 2016 wordt er nog niet zo gulzig met bandbreedte omgegaan. Netflix is pas kort voordien in.

België op het net en op kantoor dient het Internet voor e-mails en om eens iets op te zoeken, geen breedband dus. Dat is bij het crisiscentrum niet anders. Ook buiten is het digitale chaos. Het gsm-netwerk is net zo overbelast als het Internet en de VRT nieuwssite heeft het begeven. Het is in het begin als drinken aan een druppende kraan. Ik neem me voor om deze frustratie los te laten. Er is een veilige verstopplaats beschikbaar achter het trage netwerk, maar ik ben niet gekomen om me te verstoppen.

De opleiding en training van Team D5 tonen hun resultaat. De sfeer onder de teamleden ook. Stuk voor stuk mensen met een engagement die met een positieve mindset in de samenwerking gaan.

Maalbeek zonder filter

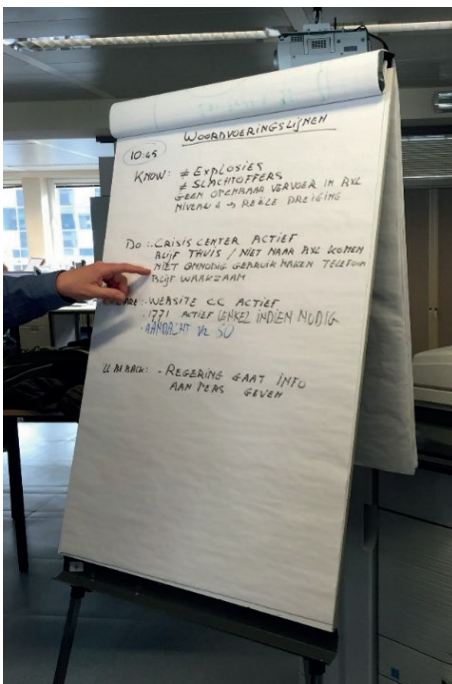
Het eerste dat me emotioneel treft is de afwezigheid van filters. Wanneer je in de media naar berichtgeving over aanslagen kijkt, zitten daar journalisten achter. Die hebben geselecteerd, geverifieerd, gedoseerd. Die filters hebben wij niet. Niet lang na het bericht over de bom in Zaventem, komt een bericht binnen over een bom in Charleroi. Dat blijkt achteraf een kwakkel te zijn, maar daar hangt geen etiketje “kwakkel” aan. Even later een bom in Maalbeek. Is die echt? Ik voel me angstig en onzeker. Ik weet niet wanneer er een einde aan de bommen zal komen.

Die bom in Maalbeek blijkt echt. De beelden uit het metrostation Maalbeek komen ook ongefilterd tot bij mij. Als ik mijn ogen sluit, zie ik ze nog en ik wil ze liever nooit meer zien. Bij vorige crisissen ging het om gaswolken en lekken, een stevige brand en een dreigend gevaar. Niet om onschuldige mensen die dood of voor het leven verminkt zijn. Van een chemische tank accepteer je ergens wel dat ze brandt, maar een metrostel vol reizigers hoort niet te exploderen.

Mijn toenmalige lief woont in Brussel. Mijn eerste echte angst gaat over haar. Als Duitse volgt die de Belgische pers nauwelijks. Ik stuur haar snel een bericht. "Er zijn bomaanslagen in Brussel. Blijf alsjeblieft uit het openbaar vervoer, de metro's en de stations en verwittig je zoon!"

Tegelijk beseft ik dat ik de mogelijkheid heb om mijn dierbaren te verwittigen. Ik voel me geprivilegieerd, maar ik hoop tegelijk dat mijn bericht door het overbelaste gsm-netwerk geraakt en dat ik op tijd kom en dat ze het begrijpt. Ik heb geen tijd om er lang mee bezig te zijn. Mijn kinderen zijn veilig in Antwerpen. Daar is niets aan de hand, gelukkig.

De angst van Brussel



Bij de online communicatie hoort ook webcare. Wij publiceren richtlijnen, voor zover dat lukt. Dat gaat vooral over blijven waar je bent en mensen waarschuwen dat er geen openbaar vervoer is en dat de stations gesloten zijn. De Brusselaars reageren op onze berichten. Daarbij zitten veel vragen, veel verontwaardiging en empathie, maar ook veel woede en vooral veel angst.

Hoe antwoord ik op angst?
Kan ik mensen geruststellen?
Is er wel iets gerust te stellen?
"Alles komt goed, of zo?"

FLIPCHART WE KNOW - WE DO - WE CARE - WE'LL BE BACK 22 MAART 2016

Ook die angsten van gewone mensen worden niet gefilterd. Ik voel me vaak machteloos. Ik zit mee op de top van de informatieberg, maar die is, zeker in het begin, een puinhoop en ik kan hun angsten niet wegnemen. We geven praktische informatie, voor zover die geverifieerd kan worden. En we vloeken samen, Laurence, Jef, Eva en ik. Dit team is emotioneel een houvast.

We adviseren mensen om het gsm-netwerk vrij te houden en om geen muziek of video te streamen. Enkele nerds reageren daarop met technologische verklaringen over de datastromen op het Internet. Niet iedereen heeft blijkbaar angst. Ik heb geen tijd om me te ergeren, en dat is ook goed zo.

De verloren illusie van een onbezorgd leven

In de loop van de voormiddag komt de aanslag in mijn eigen realiteit. Ik verneem via via dat een kennis tijdens de explosies in de luchthaven was. Hij was met zijn gezin op weg naar de VS voor een vakantie. Die realiteit verandert iets in mijn beeld van crisissen. Tot dan heb ik het altijd gezien als een gevaarlijke situatie gevolgd door maatregelen om de controle te herwinnen, om escalatie te voorkomen en om mensen te behoeden voor verdere risico's.

Sinds dat moment ben ik me ervan bewust dat de echte crisissen zich afspelen in het persoonlijk leven van mensen. We zijn allemaal onderweg in ons eigen verhaal, we willen altijd wel ergens naartoe: dierbaren, een bepaalde plek of een activiteit of een doel. Ons leven is dynamisch. Een crisis zoals deze bevriest dat verhaal, stopt de dynamiek, om hem dan onmiddellijk ook te vernietigen. De echte crisissen zijn het verlies van mensen van wie wordt gehouden, die gemist worden, het verminkt achterblijven, het verlies van huis en bezittingen. En ook en vooral het verlies van de illusie van een onbezorgd leven.



BACKOFFICE D5 OP HET NATIONAAL CRISISCENTRUM OP 22 MAART 2016

Met mijn kennis is het goed gekomen. Dat verneem ik korte tijd later. Ze zijn gelukkig met slechts lichte verwondingen uit de luchthaven geraakt. De reis hebben ze jaren later ingehaald. Wat het emotioneel met hen heeft gedaan, weten ze alleen zelf.

Hello, this is Twitter

Na een tijdje komt Yves bij onze tafel langs. “Marc er is telefoon voor jou, iemand van Twitter”. Of ze iets kunnen doen voor ons? Ik trek mijn stoute schoenen aan en vraag of ze onze berichten niet kunnen broadcasten naar alle Belgische Twittergebruikers, zodat we een groter bereik krijgen dan enkel die mensen die @CrisiscenterBE volgen. Dat vindt die man van Twitter een goed idee. Het is een machtig idee om aan de knoppen van zo’n account te zitten, maar de verantwoordelijkheid weegt even zwaar. Een bericht posten voelt als “Ik zal België eens iets vertellen.” Maar uiteindelijk is het ook maar Twitter.

Als de rook is opgetrokken

Na enkele uren hebben we wat meer greep op de situatie. Van de strategen en vanuit het analyseteam krijgen we een meer helder beeld op de realiteit. De overheid begint maatregelen te nemen en die kunnen we communiceren. Er zijn daardoor ook meer antwoorden voor de mensen.

In de loop van de dag rijst de vraag hoe de vele werknemers weer naar huis zouden kunnen, vooral de pendelaars. Dat zijn er zo'n 350 000, inwoners van Vlaanderen en Wallonië die in Brussel werken. Dat is veel volk voor een stad zonder openbaar vervoer. De stations worden weer geopend met strenge veiligheidscontroles aan de ingang. Buiten aan de stations wachten duizenden mensen om binnen te geraken. Ik zie die beelden en ik dacht: "Dat is toch een droomscenario voor een terrorist." Gelukkig hebben de terroristen dit niet voorbereid.

Om 20 uur zit ons werk erop. Elf uur lang hebben we aan de knoppen gezeten, helemaal op adrenaline. Ik deed wat moest gedaan worden. Ik weet dat we dat allemaal gedaan hebben. Er was geen tijd voor voelen, althans niet bewust.

Ik blijf in Brussel die nacht.

Emotionele dag samen afsluiten met pizza

YVES STEVENS, WOORDVOERDER VAN HET NATIONAAL CRISISCENTRUM

De inzet van het Team D5 tijdens de aanslagen van 22 maart 2016 was zonder twijfel de meest intense activatie. Voor heel ons land was het een zeer emotionele dag, ook zo voor de medewerkers van het Team D5. Vele Team D5-leden waren die dag bezig met het beantwoorden van vragen van burgers op de sociale media, berichten van angst, ongerustheid, woede...

Zeer confronteerde berichten, maar veel tijd voor de nodige deconnectie was er echter niet. Het communicatieteam stond onder een constante druk, waardoor er geen of weinig tijd was om eventjes een pauze te nemen of om de emoties te ventileren bij een collega. Tevens was het quasi onmogelijk om buiten een luchtje te gaan scheppen. Op de dorpel van het Crisiscentrum stonden tientallen journalisten te wachten op een quote van een minister.

Tegen middernacht werd het ook voor het communicatieteam iets rustiger en was er eindelijk tijd om eventjes te deconnecteren. Er werden pizza's besteld en er werd vooral tijd gemaakt om te praten met elkaar. Bij het eten van de pizza's werden de verhalen en emoties gedeeld met de collega's. Iedereen had deze dag anders ervaren, iedereen had zijn eigen ervaringen, verhalen, anekdotes... Er werd tijd vrijgemaakt om te luisteren en ja, er werd ook al is gelachen. Dit pizza-momentje was absoluut noodzakelijk om deze zeer belanden dag als team te kunnen afsluiten.

Woensdag 23 maart 2016

De volgende ochtend probeer ik terug te keren naar mijn eigen werk. Dat moet zo snel mogelijk, want ik heb een vergadering, niet eens een belangrijke. Het is vreemd om te zien hoe mensen in crisissomstandigheden toch altijd proberen de crisis te negeren en zo snel mogelijk opnieuw de normale loop der dingen op te nemen. Ik ook dus.

Ik ga naar de dichtstbijzijnde tramhalte voor de tram naar Brussel-Zuid. Ik stap op de eerste de beste tram, maar die blijkt, zo merkt ik na twee kilometer, in de verkeerde richting te rijden. Brussel is dan nog zo goed als buitenland voor mij. Ik stap uit. In de andere richting zijn er geen trams te zien. Ik begin te stappen. Ik zal uiteindelijk 40 minuten tot aan het station wandelen. Onderweg komen mensen uit hun huizen om naar hun werk te gaan. Sommigen openen winkels. Anderen staan vertwijfeld aan bus- en tramhaltes. Dit zijn ze, de Brusselaars die gisteren aan de andere kant van het Internet zaten. Dit zijn de mensen voor wie we het allemaal gedaan hebben. Gisteren hadden ze geen gezicht. Vandaag zijn ze echt. En er lijkt iets veranderd wanneer ik die mensen aankijk, of ik verbeeld me dat. Maar het zijn veel mensen die ik voorbijloop en aankijk, zo tussen Globe en Fonsny. “Kan deze stad ooit weer worden zoals vroeger?” Ik had hetzelfde gevoel vier jaar later tijdens de lockdown. Het antwoord is ja. Wonden helen. Tijd geneest die wonden.

In het Zuidstation doen militairen controles, voor zover het kan. Het lijkt op een wanhoopsdaad van een overheid die daadkracht wil tonen. Het controleren van rugzakken in een station is iets dat je onmogelijk lange tijd kunt volhouden. Wanneer ik op de trein zit, krijg ik een gevoel van normaliteit. Het land gaat weer richting functioneren. De bommen hebben vreselijk leed veroorzaakt, maar voor het functioneren van onze samenleving betekenen ze niet meer dan een hevige rilling.

Ik kom veel te laat op de vergadering en verontschuldig mij. De anderen kijken mij ongelovig aan. “Dat je er zelfs aan denkt om nu naar hier te komen.” De inertie van mensen is sterk in crisissomstandigheden. Ook ik wil alles achter mij laten. Terug naar normaal.

De klap van Maalbeek

Een blauwe maandag in 2019, goed drie jaar na de aanslagen. Ik woon inmiddels in Brussel. Van de aanslagen is niets meer te zien in de ogen van de mensen, niets meer te voelen. De alledaagsheid wordt naarstig gevuld met nieuwe wanen van de dag.

Ik zit op de metro, lijn 1, van Merode op weg naar Kunst/Wet. De metro stopt in een station: ... “Maalbeek” staat er. Ik zie opnieuw de beelden die ik nooit had willen zien. Ik zie ook de mensen die met mij in het metrostel zitten. Zo moet het gegaan zijn. Nietsvermoedende mensen, op weg naar iets. In het verhaal van hun eigen leven. Een leven dat plots ontploft. Ik zie hoe dat met deze mensen gebeurt. Ik zie hoe het staal van het metrostel verwrongen wordt tot wat ik op de foto’s heb gezien, zoals dat in dit station echt gebeurd is. Het gaat allemaal snel in mijn hoofd. Wellicht zo snel als die bom op 22 maart 2016. Ik begin te wenen en mijn hele lichaam protesteert. Het is alsof al die emoties die ik in het crisiscentrum opzij heb gezet, die ik niet heb willen voelen, in één keer worden uitgebraakt. In geen tijd gaan de deuren van het metrostel weer dicht en verdwijnen we opnieuw in de zwarte tunnel. Ik ben drie jaar later eindelijk bij mijn emoties geraakt.

Ik rijd nu, in 2023, soms nog door Maalbeek. Dat kan ik nu. Ik zie nog steeds de beelden, maar dat is OK nu. Ik ben er echter nog nooit op- of uitgestapt, nog nooit echt in het station geweest. Ik stap uit aan Kunst/Wet of aan Schuman en ga een stuk te voet. Misschien lukt het ooit nog wel een keer.

De watjesgedachte

Na afloop word ik geplaagd door de gedachte dat ik niet geschikt ben voor crisiscommunicatie, dat ik mijn emoties moet kunnen uitschakelen. Vandaag beseft ik dat die toegang tot emoties net een voorwaarde is om in een crisis goed te kunnen communiceren. Wie niet geraakt wordt, kan niet raken. Er is nood aan verbinding en je kunt niet verbinden met het rationele. Ik ben blij dat ik toen kon voelen, maar ook blij dat ik het kon beheersen. Ik hoop dat ik nooit afstomp, dat de gevoeligheid niet slijt. Mensen die professioneel veel met leed worden geconfronteerd, worden vaak cynisch, als zelfbescherming. Ik heb cynisme altijd een zwakgebod gevonden. Ik hoop dat ik het nooit word.

De mooie kant

Hoe intens de ervaring ook was, er waren ook mooie emoties. Hoe vaak in je leven kan je het gevoel krijgen ertoe te doen, voor een hele stad, voor een land. Hoe vaak kun je zoveel vertrouwen krijgen. Het crisiscentrum van de regering dat je hun website, hun Twitteraccount en hun Facebookpagina toevertrouwt. Omdat ze erin geloven dat je dat kunt. Omdat ze weten dat je geen brokken gaat maken. En dat bij de overheid, die doorgaans liever gelooft in controle dan in vertrouwen. Ik geniet van vertrouwen. Ik weet niet zeker of het mijn eigenwaarde ondersteunt of enkel mijn ego streelt, maar mijn ego gelooft graag dat het om eigenwaarde gaat.

Het is bovendien heerlijk om je hele planning los te laten en je voor iets te smijten dat belangrijk is, samen met anderen. Ik geniet van die teamspirit, van het gevoel dat we dat samen kunnen, dat de opleiding en de training die we gehad hebben, ons vertrouwen geven. Het is een voorrecht om in zo'n team te zitten waar mensen zich van hun beste kant laten zien, onbaatzuchtig.

Kunnen we een werkproces “emoties” maken?

Maar eerlijk? Ik was op 22 maart 2016 niet voorbereid. Wij van Team D5 zijn goed opgeleid, goed geoefend. We hebben de werkprocessen en we hebben tal van online tools om samen te werken. We hebben het vertrouwen in elkaar en in de rollen. Onze eigen rollen en de rollen die anderen opnemen.

Wat we niet hebben, is een werkproces emoties. Ik beseft later dat ik na zo'n crisis emotioneel nazorg nodig heb. Ik had niet zomaar mogen vertrekken. Ik ben geen psycholoog, maar het was goed geweest als er iemand was geweest die je wat opvolgt, iemand waar je zelf terecht kunt. De erkenning dat het zwaar was, dat het helemaal OK is dat je het er lastig mee hebt. Of gewoon eens samenkomen met het Team D5 en erover napraten.

Ik neem het crisiscentrum niets kwalijk. Het was de eerste keer dat we een crisis met zo'n impact hadden. Iedereen heeft gegeven wat zij of hij te geven had. Mensen leren uit ervaringen, uit de realiteit. En kijk ... Ik mag voor dit boek schrijven over mijn emoties op die dinsdag 22 maart 2016.

**COVID-19: DAGELIJKSE MONITORING
ALS BASIS VOOR EEN DOELTREFFENDE
STRATEGIE**

De Covid-pandemie heeft meer dan ooit aangetoond dat het meten van perceptie een grote invloed kan hebben op de communicatiestrategie die later zal worden toegepast. In 2020 stond de wereld even stil. Een nog onbekend virus legde de volledige samenleving plat. Hoe gaan we als mens om met zo'n situatie? Hoe moeten we als overheid communiceren naar onze bevolking?

Het was duidelijk dat geen enkel land voorbereid was op een gezondheids crisis van die omvang. Elke overheid zocht naar een manier om de situatie zo leefbaar mogelijk te houden. Elke maatregel die genomen werd, moest de kwetsbaren in onze samenleving beschermen en de zorgsector ontlasten van een te groot aantal ziekenhuisopnames, doktersbezoeken en overlijdens.

De grote omvang sijpelde ook snel binnen in Discipline 5. Ondanks dat de communicatiedienst van het Nationaal Crisiscentrum een groot team is, werd snel duidelijk dat er ondersteuning nodig was. En dus activeerde het NCCN het Team D5. In de eerste en meteen ook de meest intense maanden van de crisis, ondersteunde het Team D5 door een dagelijkse omgevingsanalyse. Marie Stasse en Maud Losfeld droegen elke dag hun steentje bij aan deze monitoring. In de volgende hoofdstukken delen zij hun ervaring.

6. Team D5 en Covid-19: een eerste ervaring in het heetst van de strijd

DOOR MARIE STASSE, LID VAN TEAM D5 EN COMMUNICATIEMEDEWERKER VAN HET NATIONAAL CRISISCENTRUM

Ik werk sinds september 2019 bij de dienst communicatie van het Nationaal Crisiscentrum en werd ook meteen lid van het Team D5. De twee jaren ervoor werkte ik al binnen een andere dienst van het NCCN. Daarvoor had ik wel al wat ervaring binnen communicatie, vooral binnen overheidscommunicatie. Crisiscommunicatie was nog totaal nieuw voor mij. Geen probleem want ik kwam in een heel dynamisch en hecht team terecht. Ik kreeg in de eerste maanden meerdere opleidingen rond crisiscommunicatie en ik kon alvast kennis maken met enkele leden van het Team D5 tijdens het jaarlijkse seminarie in december 2019. Mijn kennis over dit fascinerende onderwerp groeide dus in een gestaag maar rustig tempo.

Dit was allemaal zonder rekening te houden met een onzichtbaar virus dat enkele maanden later zeer tastbare en wereldwijde gevolgen zou hebben.

In de laatste weken van het jaar 2019 hielden we al een oogje in het zeil voor wat er gebeurde in China. Begin 2020 ondersteunden we nog de repatriëring van 10 Belgen uit Wuhan, het dorpje dat snel en ongewild wereldbekend werd. Op dat moment was er nog geen sprake van een federale fase in België, waardoor het NCCN dus ook geen mandaat had om tussen te komen. Het enige wat we konden doen was de collega's van de – toen al overbevroagde - communicatiedienst van de FOD Volksgezondheid ondersteunen uit solidariteit.

Toen was er die ‘fameuze’ week. Op 10 maart nam het overlegcomité de eerste maatregelen zoals het uitstellen van verschillende evenementen en het invoeren van voltijds telewerk. De ochtend van 11 maart word ik gek genoeg vroeg wakker (mijn collega’s kunnen jullie bevestigen dat dit best uitzonderlijk is voor mij). Ik kom aan op kantoor om 7u30. Het vroeg uit mijn bed stappen bleek die ochtend niet onnodig want die ochtend deden we onze eerste monitoring “coronavirus”. We keken naar media en sociale media om polshoogte te nemen van de bevolking en hoe ze dit virus ervaren.

De monitoring is de eerste stap binnen het Werkproces Crisiscommunicatie. We meten de perceptie bij de bevolking, we zoeken uit welke reacties en vragen er leven. Dit alles om een gepaste communicatie voor te bereiden die voldoet aan de informatiebehoefte van de bevolking.

Diezelfde 11 maart maakten we onze eerste planning op om te bepalen wie wanneer thuiswerkt. De avond van 11 maart had ik een concert gepland met mijn zus. Het was meteen ook de eerste avond waarop alle culturele evenementen geannuleerd werden. We beslisten om toch naar het restaurant te gaan waar we sowieso naartoe gingen. Het restaurant – een tapasbar – is leeg. We waren de enige klanten en we bleven zitten tot middernacht. De smaak van de tapas en de gesprekken met mijn zus die avond kan ik me nog steeds levendig herinneren. We wisten het toen nog niet, maar die activiteiten zouden voor enkele maanden uit ons leven verdwijnen.

De ochtend van 12 maart leek het NCCN wel leeggelopen. De helft van het personeel zat plots thuis te werken. Toch was er veel leven in de wandelgangen. Er gingen geruchten rond dat de Eerste Minister de federale fase zou afkondigen. Wanneer? Misschien wel vandaag.

De geruchten werden steeds sterker en de twee collega's die als eerste gingen telewerken in ons team, kwamen toch maar richting kantoor. We belden dan ook maar naar onze collega die op dat moment in de bergen op vakantie was. We wisten dat hij het zou appreciëren. Op het einde van die namiddag kondigde de Eerste Minister een persconferentie aan in de avond. Om 18u verlieten we onze kantoren en installeerden we ons in onze 'infocel-zaal'.

We waren ons op dat moment nog niet bewust dat we daar voor de komende maanden elke dag gingen zitten. Die avond op 12 maart 2020 was België officieel in een nationale crisissituatie. In die eerste uren was het voor ons nog niet duidelijk welke taken ons te wachten stonden. Deze crisis leek in geen enkel opzicht op de crisissen die we gewend zijn. We hadden maar één zekerheid: het wordt er een van grote omvang. We zullen versterking nodig hebben en we activeerden Team D5 volgens de procedure: we sturen een BE-Alert uit met een link naar een formulier waar elk lid zijn beschikbaarheden kan doorgeven. Dit bleek bijzonder complex te zijn want heel veel leden zijn zelf communicatiemedewerker van een overheidsorganisatie die ook sterk bevroegd is door de crisis: lokale overheden, hulpverleningszones,... Ondanks deze moeilijkheid, konden we toch rekenen op voldoende vrijwilligers. Tot op vandaag stel ik mij de vraag hoe ze dat voor elkaar kregen. Gedurende weken en zelfs maanden hielpen ze ons met de monitoring.

Deze taak verandert voortdurend: de pandemische situatie evolueert met de tijd, net als de maatregelen die de overheid nam. De moraal van onze medeburgers is duidelijk geïmpacteerd. De crisis leek geen einde te kennen. We moeten ons aanpassen aan de situatie, niet omgekeerd. Ons team werkt lange dagen. We werken tot 's avonds laat in afwachting van de vele persconferenties van de Nationale Veiligheidsraad en de overlegcomités die weer nieuwe maatregelen communiceerden. Weken van zes op zeven werken op adrenaline (en ook een beetje op koffie, chocolade en speculoos).

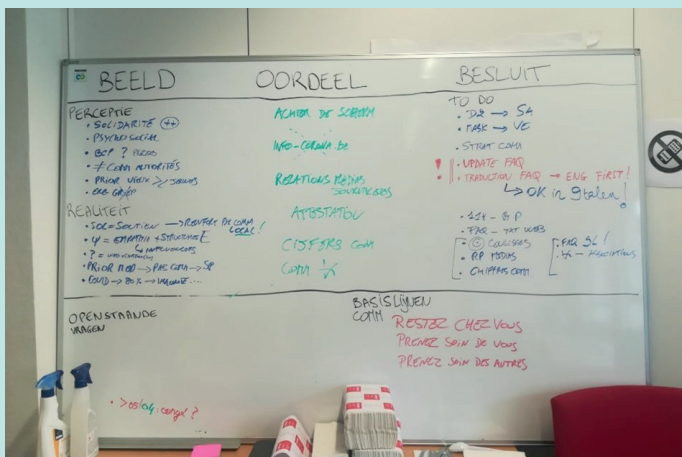
Toch konden we elke morgen in die infocel-zaal – dat voor de gelegenheid onze vaste stek werd – rekenen op een vaste basis: het resultaat van de omgevingsanalyse, uitgevoerd door Team D5. We kregen inzage in hun externe analyse en hun advies. Elke ochtend startte met een overleg op basis van hun resultaten. Elke dag begon met het lezen van hun werk dat op afstand werd gedaan, onder minder prettige omstandigheden, en dat ons om 8 uur 's ochtends werd bezorgd. Ik weet niet of het ons gelukt is om uit te drukken hoe dankbaar we zijn voor deze waardevolle hulp.

75 Trello-borden

LAURA DEMULLIER, COMMUNICATIEMEDEWERKER NCCN EN COÖRDINATOR VAN HET ANALISTENTEAM TIJDENS DE COVID-PANDEMIE.

Aan het begin van de Covid-pandemie werd vrij snel duidelijk dat we minstens enkele weken met het virus te maken gingen krijgen. Weken werden maanden en maanden werden uiteindelijk 2 jaar.

In die 2 jaar tijd werden 75 Trello-borden opgemaakt. In de eerste weken werkten we telkens in hetzelfde bord, maar al snel werd duidelijk dat de situatie elke dag zo snel veranderde en dat er elke dag zo veel informatie circuleerde dat het al snel onoverzichtelijk werd. Elke dag een nieuw Trello-bord bleek een goede oplossing. 75 borden dus.



WHITEBOARD TIJDENS COVID-19 IN BACKOFFICE D5 OP HET NATIONAAL CRISISCENTRUM

Elke dag om 9u baseerde ik mij op een van die 75 borden om een korte feedback te geven over hoe de burger zich voelde over dat onbekende virus en de maatregelen.

Elke dag spendeerde enkele Team D5-leden uren aan het zoeken van de informatie. En elke dag om 9u vatte ik die informatie samen in 5 minuten.

Het werk van de Team D5-leden bleek gedurende de hele crisis wel een cruciale factor om onze communicatiestrategie op te baseren. We namen namelijk de belangrijkste punten mee naar de persconferentie om 11u en we brieften Steven Van Gucht en Yves van Laethem enkele minuten voor de persconferentie over het sentiment van de burger en dus over hoe ze hun boodschap moesten overbrengen.



ENKELE MINUTEN VOOR DE DAGELIJKSE PERSCONFERENTIE COVID-19 OM 11U. VAN LINKS NAAR RECHTS: BENOIT RAMACKER, EMMANUEL ANDRÉ, STEVEN VAN GUCHT, YVES STEVENS.

Het mag intussen duidelijk zijn, mijn eerste ervaring met crisiscommunicatie heeft me de waarde van het Team D5 meer dan doen inzien. Ik stond versteld van de betrokkenheid van elk lid. Ik denk niet dat veel Belgen, buiten de zeer specifieke sector van noodplanning en crisisbeheer, op de hoogte zijn van het bestaan ervan. Ik denk ook niet dat er veel personen zich bewust zijn van het feit dat hun sentiment gewogen werd door vrijwillige professionals en overgedragen werd aan een team dat zijn best deed om te werken in ongekende omstandigheden. In mijn ogen zijn de leden van het Team D5 helden op de achtergrond. En wat mij betreft hoop ik in de toekomst veel kansen te krijgen om andere teams van crisiscommunicatoren op soortgelijke wijze te ondersteunen.

7. “Goedemorgen, dit is het nieuws van 6 uur”

DOOR MAUD LOSFELD, LID VAN TEAM D5

Met nog slaperige ogen neem ik mijn balpen en notitieboekje vanop het nachtkastje. Ik noteer de hoofdpunten van het nieuws. Mijn dag vol nieuws gaat van start, weliswaar achter gesloten deuren.

Zoals elke ochtend sinds de start van de lockdown, begin ik om 6 uur stipt met werken. Om 8u50 moet het eerste overzicht van Team D5 klaar zijn. Om 9u start namelijk de dagelijkse ochtendbriefing.

Eerst de hoofdpunten dus. Gewoon om eens te zien waar de journalisten interesse in hebben. Wat zij belangrijk vinden om over te berichten en wat de bevolking naar de radio zou kunnen lokken.

Vervolgens neem ik mijn eerste broodnodige kopje koffie mee naar de computer voor het grootste werk van de dag: het sentiment van de bevolking meten via sociale media. Wat denkt of zegt de Belgische burger? Wat heeft hij onthouden, begrepen van de maatregelen en informatie die gecommuniceerd werd door de overheid via verschillende kanalen? Was je handen, draag een mondkap in gebouwen, draag een mondkap in de stad, maar niet in elke stad, maar in welke steden dan wel? Verplaats je niet verder dan 20km rond je woonplaats, zorg dat je altijd een attest van je werkgever op zak hebt. We sluiten de scholen. We heropenen de scholen, maar wel in halve klassen die elke twee weken naar school mogen gaan. We sluiten de scholen opnieuw. Uiteindelijk enkel het middelbaar onderwijs... Er is een avondklok in heel het land maar de gewesten komen niet overeen om hoe laat die begint... Ok, volgt iedereen nog? Oh ja, we mogen gaan kajakken!

Regelmatig een duidelijk overzicht geven zou geen overbodige luxe zijn... Het hercontextualiseren van die « kleine zinnnetjes » die tot in het oneindige herhaald worden op sociale media om er vervolgens de draak mee te steken al evenmin. Ik noteer het in mijn overzicht.

De mensen klagen op hun profiel of in Facebookgroepen, ze spreken de instanties rechtstreeks aan op Twitter, er ontstaan online scheldpartijen tussen voorstanders van maximale veiligheid en verdedigers van de individuele vrijheden. Ze discussiëren over wetenschappelijke informatie en theorieën, terwijl ze vroeger vrienden waren. En dat omdat experts die duiding geven in het televisiejournaal het niet eens raken met elkaar. Omdat sommige experts hun eigen theorieën delen via hun eigen kanalen, Twitter, Youtube,... Dan spreek ik nog niet over de stortvloed aan fake news en complottheorieën, soms in zeer uitgebreide vorm.

Het verfijnen, het debunken,... : we moeten reageren door een licht te werpen op de waarheid en niet op de theorieën die inspelen op de emoties van een bevolking. Een bevolking die bovendien verzwakt is door de omvang en ongekende aard van deze pandemie.

Als snel werd duidelijk dat we dieper moesten graven. Heel wat reacties van de bevolking zijn gedreven door emoties. Hoe gaan wij Belgen om met de zware en dagelijkse tol aan doden en ziekenhuisopnames? Hoe voelen we ons? Waar zijn we bang voor? Verdragen we nog steeds de lockdown, het mondkapje en de onzekerheid? Begrijpen we de maatregelen die ons verbieden om nog feest te vieren met familie en vrienden, het huwelijk van zoon of dochter? Wie weerhoudt ons zelfs om te rouwen voor de doden die deze pandemie zo kenmerken? Ook hier neemt Team D5 polshoogte van.

En dit alles voor 9u. Met een blik op de namiddag en een tweede volledige monitoring tijdens de avondjournaals en de daaropvolgende debatten. En uiteraard ook wat er gezegd wordt op sociale media.

De agressie neemt toe. De foto's van huisgemaakte broden en taarten nemen af. Het sarcasme in de mopjes neemt toe. We reageren ons af op de zorgverleners want we zijn bang dat ze covid naar onze wijk zullen brengen. Jongeren komen samen in parken ondanks het samen-scholingsverbod om de zorgeloosheid van hun jeugd te heroveren. Sommigen vervelen zich thuis omdat ze niet het juiste materiaal hebben om klusjes te doen of groene vingers hebben om zich bezig te houden in de tuin. Anderen proberen dan weer hun ouders uit het rusthuis te halen om ze zelf in huis te nemen.

Maar wat kunnen we dan wel doen? De doe-het-zelf-winkels openen? Het aantal mensen dat je mag zien beperken? Opnieuw familiebezoek toelaten in de woonzorgcentra? Die beslissing is niet aan mij. Die beslissing wordt op een ander niveau genomen. Het enige wat ik doe, is de aandacht op de juiste vragen vestigen en kalm blijven. Door niet deel te nemen aan de debatten. Door mezelf niet te laten beïnvloeden door de RSS-feed van Belgische woede, angst en ongenoegen. Door vast te houden aan mijn eigen overtuigingen en mijn eigen kennis – voor zover dat mogelijk is. Dat hoop ik toch althans. Gelukkig ben ik opgeleid! Geen enkele persoon is hier van nature tegen gewapend.

En zo word ik lid van online groepen over zelfgebakken brood, nordic walking, de mooiste trouwfoto's, maar ook van boze mensen in verschillende beroepen, van mensen die een familielid zijn verloren aan covid, van mensen die denken dat het virus in een laboratorium werd gekweekt om de overbevolking tegen te gaan.

Ik word lid zodat ik ergens anders ga dan waar men verwacht dat ik ga, zodat ik mijn bubbel kan overstijgen, zodat ik de algoritmes kan omzeilen en zodat ik mijn eigen prospectieveld kan verbreden.

Dat is ook de reden waarom ik met veel interesse de conclusies lees van mijn collega Team D5-leden die in dezelfde online tool werken. Die conclusies liggen soms ver weg van de mijne. Onze sociale en professionele omgeving, onze cultuur en onze geografische omgeving zijn allemaal factoren die bepalen hoe we het overzicht elke dag opmaken. En laat net dat onze kracht zijn: een team zijn!

“Goedemorgen, dit is het nieuws van 6 uur”...

De pandemie verspreidt zich. Het ziet er naar uit dat het nooit zal stoppen. Elke dag gaat die wekker af om 6 uur. Elke dag zoek ik naar mijn balpen en schriftje omdat ik mijn collega's in het crisisbeheer voor geen geld van de wereld in de steek zou laten. Zelfs wanneer ik de indruk heb dat ik leef in de meest catastrofale versie van de film “Groundhog Day”. Zelfs wanneer ik het gevoel heb dat mijn eigen grenzen vervagen en dat ik meer en meer impact ondervind van het verbaal online geweld, zelfs wanneer ik de ontzetting van de burger langzaam over me heen voel komen.

Het uurrooster en de intensiteit van het werk, de contacten met het team op afstand, de bedankingen en aanmoedigingen, de verwachting en de – zeer – specifieke vragen waarop we moeten antwoorden, geven ons een kader dat ons recht, operationeel en efficiënt houdt.

“Goedemorgen, dit is het nieuws van 6 uur”...

En op een dag stopt het. “Ok het is goed geweest. De kritieke fase van de crisis is voorbij. We nemen de monitoring intern over. Bedankt voor jullie werk!”

En daar zit ik dan. Gelukkig dat het gestopt is, dat zeker! Maar ik blijf ook verweesd achter. Ik ben er mij volledig van bewust dat we, ondanks dat we maar af en toe worden geactiveerd, wel heel belangrijke dingen kunnen doen samen. Dat komt omdat we de kans kregen om deel te nemen aan oefeningen, omdat we ondersteuning boden bij kleinere noodsituaties, omdat we ook buiten crisis regelmatig contact houden.

De omvang, de duur en de intensiteit van de Covid-crisis zijn zodanig dat deze crisis 5 jaar aan regelmatige oefeningen waard is. Vandaag kan ik geen televisiejournaal meer kijken of scrollen op mijn smartphone op een normale manier. De “analytische oorlogsmachine” die in mij groeide dankzij het Team D5 staat in continue waakzaamheid: een automatische scan die warnings uitstuurt bij het minste nieuws dat wel eens interessant kan zijn. Een vermoeiende, maar fascinerende verandering!

TEAM D5 ALS ONDERSTEUNINGSTEAM VOOR LOKALE BESTUREN

Uit voorgaande hoofdstukken bleek al meermaals dat het Team D5 wel degelijk zijn nut heeft bewezen. In de volgende verhalen laten we de lokale besturen aan het woord. Zij activeerden het Team D5 omdat de nood hoog was. Saskia Vanhove, D5 van de Dienst Noodplanning van de Gouverneur van West-Vlaanderen en bovendien zelf lid van het Team D5, activeerde in 2013 als een van de eerste het Team D5. Laura Delandsheer, communicatiemedewerker in de gemeente Schoten activeerde het Team D5 na een busongeval op de E19 in april 2021.

8. Nog niet officieel van start maar toch tot 2 keer toe een geslaagde inzet van het team D5

DOOR SASKIA VANHOVE, D5 VAN DE DIENST NOODPLANNING VAN DE GOUVERNEUR VAN WEST-VLAANDEREN EN LID VAN HET TEAM D5.

De gouverneur van de provincie West-Vlaanderen zette het federale Team D5 in december 2013 tot 2 keer in tijdens noodsituaties die hij provinciaal coördineerde. Het team was dan eigenlijk nog niet officieel gelanceerd. Je kan de inzet van het Team D5 in december 2013 dan ook zien als een testcase. Een geslaagde test want ook in de daaropvolgende provinciale noodsituaties volgde de gouverneur steeds het advies om het team in te zetten om op die manier een versterking te krijgen in zijn crisiscommunicatie.

December 2013 was een memorabele maand op vlak van noodplanning voor de gouverneur van West-Vlaanderen. In die maand kondigde hij maar liefst twee keer de provinciale fase af: op 3 december voor de kettingbotsing op de A19 en 2 dagen later op 5 december voor de Sinterklaasstorm. Opmerkelijk als je weet dat de huidige gouverneur sinds zijn aantreden in februari 2012 tot op vandaag in totaal 6 keer de provinciale fase afkondigde voor een noodsituatie (aan land) in zijn provincie.

Het afkondigen van de provinciale fase betekent concreet dat de gouverneur tijdens die noodsituaties met zijn crisisteam samenkomt met vertegenwoordigers van de 5 disciplines in de noodplanning: de brandweer, de medische en politionele diensten, de logistieke diensten en de communicatieverantwoordelijken. Op zo'n moment is hij bevoegd voor de coördinatie van alle beleidsaspecten binnen de noodsituatie zoals bijvoorbeeld het prioritair toewijzen van schaarse middelen, beslissingen nemen met financiële en maatschappelijke gevolgen...

Maar ook de officiële woordvoering over de noodsituatie, komt in een provinciale fase aan hem toe.

De gouverneur krijgt voor zijn crisiscommunicatie de steun van een eigen crisiscommunicatieteam dat in ideale omstandigheden uit 4 personen bestaat.

Hoewel een noodsituatie nooit gelegen komt, moet gezegd dat de omstandigheden van beide noodsituaties in december 2013 voor het communicatieteam van de gouverneur ideaal waren. De kettingbotsing op de A19 op het grondgebied in Wervik en Zonnebeke verraste ons op 3 december om 9u30: de dichte mist die zich in het zuiden van onze provincie voordeed en die mee de oorzaak was van de massale botsingen, was er immers niet in Brugge waar ons kantoor is. Ze vond plaats op een doordeweekse werkdag op een redelijk uur en op een moment dat we allemaal aanwezig waren op onze werkplek. Hetzelfde geldt voor de Sinterklaasstorm: reeds op 3 december kwam een eerste waarschuwing voor stormtij aan de kust door het Vlaamse agentschap Maritieme Dienstverlening Kust (MDK). Het maakt dat je je niet alleen op vlak van noodplanning maar ook op vlak van crisiscommunicatie kan gaan voorbereiden en organiseren.

Ondanks die ideale omstandigheden voor het crisiscommunicatieteam van de gouverneur, adviseerden we in de beide noodsituaties om het Team D5 in te zetten. Het team was in de aanloop naar haar officiële start (voorzien voor januari 2014) voor mij goed gekend omdat ik deel uitmaak van de eerste lichter van het team. Ik wist op die manier heel goed wat het team kon bieden. En hoewel er binnen het Team D5 wat verdeeldheid bestond over het feit of je het team al dan niet steeds in haar totaliteit moet inzetten, adviseerde ik om het in de beide noodsituaties enkel in te zetten op een aantal deelaspecten die het kan bieden.

Voor de kettingbotsing op de A19 vroeg de gouverneur de steun van het federaal Team D5 voor de monitoring van de berichtgeving over het incident en om de directeur-informatie (DIR-INFO) op het terrein bij te staan in de persopvang.

In het algemeen heb ik de neiging om de ondersteuning van het Team D5 steeds te adviseren voor monitoring/analyse van hetgeen over een noodsituatie in de (sociale) media komt. Het team is immers getraind in het maken van die analyse via een vastgelegd stramien: information-behaviour-sensemaking (IBS). Zo'n analyse kan bovendien perfect vanop afstand op een gezamenlijk internetplatform (trello). Het zorgt er voor dat je eigen crisiscommunicatieteam zich kan concentreren op de andere D5-taken en dat je op een overzichtelijke manier na een korte tijd een IBS-overzicht op een dienblad geserveerd krijgt. Zeker bij de start van een incident, geeft dit je eigen communicatieteam wat ademruimte.

Uit de monitoring van de kettingbotsing haalden we wat ontevredenheid over het traag op gang komen van de hulpverlening ter plaatse. Dit hebben we verwerkt in onze crisiscommunicatie door te wijzen op de moeilijke omstandigheden waarin gewerkt moest worden: een dichte mist met een zichtbaarheid van 1 meter, een tussenberm op de autosnelweg, het feit dat de kettingbotsing zich in twee rijrichtingen voordeed over een lange afstand van bijna 4 kilometer...

Het feit dat de omstandigheden zo moeilijk waren ter plaatse, heeft de gouverneur doen beslissen om ook iemand van het Team D5 in het incidentgebied te vragen. Kurt Maene versterkte de D5 op het terrein vanuit het federaal team. De persopvang ter plaatse was immers niet eenvoudig. De team D5'er zorgde ook voor ondersteuning van de gouverneur die wat later die dag ter plaatse ging en in Zonnebeke met de betrokken actoren een persconferentie gaf.

Voor de Sinterklaasstorm besliste de gouverneur om het Team D5 enkel in te zetten voor de monitoring. Hierdoor konden we een aantal sentimenten oppikken die we anders in het crisisteam niet of pas later hadden gecapteerd:

De vele voorbereidingen in de kustgemeenten – het plaatsen van een stormmuur in Oostende, het plaatsen van zandzakken in Nieuwpoort, ... - ervoeren heel wat kustbewoners die wel wat stormen gewoon zijn, als een overshoot: 'een storm in een glas water'...

- De vele voorbereidingen in de kustgemeenten – het plaatsen van een stormmuur in Oostende, het plaatsen van zandzakken in Nieuwpoort, ... - ervoeren heel wat kustbewoners die wel wat stormen gewoon zijn, als een overshoot: 'een storm in een glas water'...
- In het crisisteam goochelden de waterpartners vaak met termen die voor hen en gedeeltelijk voor ons noodplanners gewoon zijn: meter TAW, stormtij, springtij... Het Team D5 wees er ons op dat dit voor de burger geen gangbare termen zijn.
- De meest kwetsbare kustgemeenten waren de gemeenten met een haven. Dit zorgde ervoor dat de gouverneur zich in zijn crisiscommunicatie focuste op die gemeenten. Het Team D5 pikte op dat ook de andere kustgemeenten nood hadden aan informatie.
- De beslissing om een wijk in de kustgemeente Bredene preventief te evacueren, kende weinig navolging. Uit de monitoring bleek vooraf al dat veel burgers die bereidheid niet hadden: niemand verlaat graag zijn woning, bovendien gaf men ook wel aan dat het nooit zo'n vaart zou lopen...

- Bij evacueren is het ook belangrijk dat je richtlijnen geeft over ‘wat met de huisdieren’: beleids mensen categoriseren dit vaak als minder belangrijk maar burgers zien hun huisdier als een deel van de familie... dus heb je er ook maar beter aandacht voor in je crisiscommunicatie.

Een aantal zaken die uit de monitoring naar boven kwamen, namen we als intern team D5 mee in de crisiscommunicatie. Achteraf bekeken hadden we wellicht iets meer kunnen inzetten op influencers en deskundigen die de ernst van de situatie in de officiële communicatie konden versterken.

Kortom onze gouverneur moet niet meer overtuigd worden van de inzet van het Team D5. Ook in daaropvolgende noodsituaties zette hij het Team D5 in: zoals tijdens de brand met hevige rookontwikkeling in Heuvelland (in 2015) en tijdens het salpeterzuurincident in Gistel (in 2017).

De gouverneur promoot het Team D5 ook bij de gemeenten. Als hij op de hoogte gebracht wordt van een gemeentelijke fase in zijn provincie, stelt hij steeds actief de vraag of de gemeente geen steun nodig heeft van het Team D5. In de crisiscommunicatieopleidingen die hij organiseert voor de gemeentelijke communicatieverantwoordelijken, komt het bestaan van het Team D5 ook aan bod. Hierin beklemtoont hij ook steeds dat de vraag naar inzet van het team absoluut moet gezien worden als een meerwaarde – een versterking zoals elke andere discipline binnen de noodplanning ook kent - en niet omdat het eigen interne team tekort schiet. Hij hoopt op die manier het Team D5 een hogere zichtbaarheid te geven.

9. Ondersteuning in Schoten

DOOR LAURA DELANDSHEER, DESKUNDIGE EXTERNE COMMUNICATIE,
LOKAAL BESTUUR SCHOTEN

Alle goede dingen komen in drievoud. Maar... alle slechte dingen blijkbaar óók. Onze vaste D5 had een weekje verlof, onze burgemeester stond op de skilatten en plots was daar de noodoproep vanop de E19: een touringcar was gecrasht en lag gekanteld op de snelweg.

Het was een zonnige dag, die bewuste zondag 10 april 2022. Aan niets had ik kunnen vermoeden dat de relaxte namiddag die ik gepland had, plots zou omkeren in pure adrenaline. Zelfs niet toen de eerste pushmelding van Het Laatste Nieuws op mijn telefoon binnenkwam. Daar werd als locatie 'de E19 in Sint-Job-in-'t-Goor (Brecht)' vermeld. Ik weet nog dat ik stiekem een beetje opgelucht was, als vervangend D5. Oef, 't is niet voor mij.

Het telefoontje

Maar nog geen vijf minuten later kwam 'het' telefoontje binnen van onze noodplanningscoördinator. De bus lag wel degelijk op Schotens grondgebied, en ik kreeg te horen dat er opgeschaald was naar een gemeentelijke fase. Een crisis van die orde had ik nog nooit voor mijn kiezen gekregen. Natuurlijk waren er wel eens noodgevallen voorgevallen tijdens periodes waarin ik vervangend D5 was, maar die waren eerder van het kaliber van een omgewaaide boom op een belangrijke verbindingsweg, een waterlek of stroompanne. Die communiceer je desnoods wel even van thuis uit via een BE-Alert en post op sociale media.

Een zwaar ongeval met meerdere gewonden en wellicht ook doden? Nee, dat was een noodgeval zoals we het in Schoten nog nooit hadden meegemaakt. Ik vertrok dus met een heel bang hartje richting Schoten. Op dat moment had ik er nog niet bij stilgestaan dat ik ondersteuning van Team D5 kon vragen. Ik wist wel van het bestaan van dit team af, maar in volle crisismodus was het me totaal ontglipt. Gelukkig kreeg ik onderweg naar Schoten zelf telefoon van Vanessa van Team D5. Ze belde me op met de vraag of ze iets voor me konden betekenen. Die proactieve aanpak kon ik zeker waarderen op zo'n stressvol moment.

Rolverdeling

Ik ging graag in op hun aanbod voor ondersteuning, want een crisis van die omvang had ik onmogelijk zelf kunnen bedwingen zelfs met de hulp van een extra collega. Vergaderen in de gemeentelijke crisiscel, het opvolgen van sociale media, persvragen, uitsturen van persberichten of andere communicatie, valideren van informatie in een steeds veranderende situatie... Als 'D5-groentje' had ik het onmogelijk alleen kunnen doen.

Twee leden van Team D5 kwamen ter plaatse: Vanessa De Backer (vanuit haar rol als D5 van de federale diensten van de gouverneur) en Wouter Bruyns. Daphne Schelpe was teamleader Team D5 vanop afstand. Zij hielpen me structuur te zien, rollen te verdelen en prioriteiten te stellen. We know, we do, we care. Die reflexcommunicatie, die moest eerst en vooral dringend buiten. Daarna snel iemand aanduiden om als Dir-D5 te zetelen in de crisiscel en een redacteur die alvast een persbericht kan beginnen schrijven – en alles loggen in ICMS. En, er zou ook iemand alvast een persmoment moeten regelen. Oh ja, kan er ook nog iemand sociale media monitoren? Gelukkig deden enkele andere leden van Team D5 dat op afstand.

Geen overbodige luxe

De ondersteuning van dit fantastisch team was geen overbodige luxe. Zonder hen was ik zeker kopje onder gegaan in de wervelwind van deze crisis. De andere disciplines waarmee je aan tafel zit tijdens zo'n crisis, zijn bijna allemaal professionals op gebied van hulpverlening. Slachtoffers, gewonden, wegversperringen... Het zijn situaties die ze wel vaker tegenkomen. De afkortingen en acroniemen vloeien van hun tong, voor hen een gewoonte – als occasioneel D5 een extra moeilijkheid. Wat de crisis nog complexer maakte, was het feit dat het ongeval op de snelweg had plaatsgevonden. Dan krijg je met de federale politie te maken, collega's die je niet meteen kent. Omdat er helaas ook dodelijke slachtoffers te betreuren waren, kwam ook het parket op het toneel.

Een ingewikkelde crisis dus, waarbij er heel wat emotionele, maar ook praktische en juridische elementen bij kwamen kijken. Dankzij de ondersteuning van Team D5 heb ik deze veel vlotter kunnen navigeren dan wanneer ik er alleen voor zou hebben gestaan. Bedankt!

10. Invloed op professionalisering en dynamiek van crisiscommunicatie in België

DOOR GILLES MAHIEU, GOUVERNEUR VAN DE PROVINCIE WAALS-BRABANT

Elke dag helpt de crisiscommunicatie-expert de kennis en de zelfredzaamheid van burgers, overheden en partners die geconfronteerd worden met risico's, te verhogen. Of het nu over regelmatige testcampagnes van BE-Alert gaat, over publiciteit voor beschikbare tools (App112, noodpakket,...) of over persoonlijke ontmoetingen met inwoners. Al deze acties helpen om in vreedstijd een klimaat van vertrouwen en geloofwaardigheid te creëren. En laat dat nu net essentiële factoren zijn voor het beheer van de volgende crisis.

Een communicatiemedewerker verveelt zich nooit. Dat geldt des te meer tijdens een noodsituatie waar de druk van de pers en de burger exponentieel toeneemt tijdens de eerste momenten in de crisis – het zogenaamde golden hour. Bovendien moeten ze op zoek gaan naar informatie die nog niet beschikbaar, verifieerbaar of gevalideerd is.

Hierbij komt nog eens een groeiende diversiteit aan taken waarvan sommige zeer tijdrovend kunnen zijn. Denk maar aan webcare of het systematisch aanpassen van de boodschap aan elk kanaal die een eigen vorm en visual op maat nodig hebben met het risico dat het algoritme in de war raakt en de boodschap uiteindelijk het doel mist.

De inspanningen rond de lopende codificatie, met het oog op de aanpassing van het huidige Koninklijk Besluit van mei 2019 inzake Noodplanning, benadrukt de veranderende beperkingen en vereisten waarmee we in de toekomst rekening moeten houden.

Kortom, een communicatiemedewerker kan dit niet meer alleen. Zelfs een ervaren “kameleon” kan al dit werk niet meer alleen doen zoals tien jaar geleden wel nog het geval was. We riskeren zo acties over het hoofd te zien die nefaste gevolgen kunnen hebben voor het crisisbeheer.

Het is alleen niet altijd mogelijk voor kleinere gemeenten om meerdere voltijdse medewerkers beschikbaar te stellen voor deze functie. Daarom breiden communicatie-experten hun contactlijst uit met experts of homologen bij de diensten van de gouverneur, de buurgemeenten, een bedrijf of bij het Nationaal Crisiscentrum: ze worden onderdeel van een netwerk.

Het belang van een netwerk

Ik heb een gezegde: “wanneer we elkaar rond de tafel kennen, is het crisisbeheer al voor de helft gedaan”. In Waals-Brabant zijn we fier op onze netwerken waar we steeds kunnen op rekenen (noodplanningscoördinatoren, verantwoordelijken discipline 5, het netwerk van mensen met bijzondere expertise, etc.).



GILLES MAHIEU, GOUVERNEUR VAN DE PROVINCIE
WAALS-BRABANT

Het gaat dan voornamelijk over professionele netwerken, maar evenzeer over burger-netwerken waarvan de leden elkaar kennen en waar ze de gewoonte hebben om met elkaar samen te werken (bij voorkeur tijdens oefeningen). Dit helpt om elkaar goed te kunnen ondersteunen wanneer dat nodig is.

Tussen deze netwerken zit ook het Team D5, opgericht door het Nationaal Crisiscentrum (NCCN). Dit netwerk geeft gemeentelijke en provinciale crisiscommunicatiemedewerkers al tien jaar de mogelijkheid om een deel van hun takenpakket uit te besteden of om hulp te vragen. Ik spreek dan bijvoorbeeld over: de monitoring van sociale media en persartikels, een analyse van de perceptie op het terrein en de aandachtspunten, de organisatie van een persmoment, de redactie of de vertaling van een persbericht, maar ook het antwoorden op vragen van burgers en journalisten via de vele kanalen, het aanspreekpunt zijn voor het callcenter, het onthaalcentrum en de crisiscel en tot slot de overheden adviseren over de communicatiestrategie.

Het grote voordeel van dit Team D5 is ongetwijfeld de unieke methodologie die ingevoerd werd voor alle leden. Van een uniforme opleiding tot het gebruik van gedeelde tools (zoals BE-Alert of ICMS), alle leden werken op dezelfde manier. Ze kunnen daardoor ter plaatse of op afstand ondersteuning bieden aan een communicatiemedewerker die moeilijkheden heeft met het bolwerken van alle taken, zonder tijd te verspillen en zonder zich te moeten aanpassen.

Een expertise ontwikkelen

Ik gaf al in de inleiding van dit hoofdstuk aan dat de taken van een communicatiemedewerker steeds diverser en complexer worden. Desondanks mogen we fier zijn op de vooruitgang die al geboekt is en dat overheden meer rekening houden met het feit dat communicatie een volwaardige discipline is. We mogen ook fier zijn op het feit dat een goede opleiding voor de communicatoren aan belang won. We moeten niet meer improviseren tijdens een noodsituatie.

Even ter herinnering dat discipline 5 bevoegd is voor de alarmering aan de bevolking, maar ook voor de informatie aan de bevolking tijdens de crisis tot de herstelfase. Zowel de alarmering als de verdere communicatie zijn gebaseerd op een zorgvuldige woordkeuze en een gepaste toon. De boodschap wordt verspreid via de gepaste sociale mediakanalen met relevante hashtags. Transparantie en handelingsperspectieven zorgen ervoor dat de boodschap voor iedereen helder en duidelijk is om bijvoorbeeld een bepaald gedrag te verkrijgen (“sluit ramen en deuren”, “vermijd de omgeving”, etc.).

Bij talloze gelegenheden heeft het Team D5 zijn meerwaarde bewezen door deze werking te evalueren en advies te geven op basis van feedback uit eerdere noodsituaties. Onder andere empathie en het integreren van emoties die niet altijd overeenkomen met de realiteit, komen voort uit die feedback.

Het einde van “top-down”

Als we een zelfredzame burger willen, moeten we naar hen luisteren, hun verwachtingen bevragen en hen de kans geven om zelf ook een rol te spelen in de civiele veiligheid.

Er is een reële behoefte van de burger om betrokken te worden bij het crisisbeheer. De burger wil meer bepaald informatie kunnen doorgeven over de situatie en over zijn eigen standpunt via het kanaal dat de burger zelf bepaalt. Het is een mogelijk informatiekanaal dat relevant kan zijn voor het crisisbeheer. Het is daarentegen wel een bijkomende informatiebron in een reeds complexe omgeving van verschillende communicatiekanalen (sociale media, pers, etc.).

Dit vereist bovendien een check per case bij officiële bronnen of ploegen op het terrein. Dit alles in een context waar we nog duidelijker het verschil moeten maken tussen informatie en desinformatie. Bovenop een uitgebreide monitoring is het een taak die jammer genoeg zelden of nooit binnen het huidige en vaak kleine team kan gerealiseerd worden. Het Team D5 kan hier de nodige ondersteuning in bieden.

Een bijkomende uitdaging : het stijgend aantal noodsituaties

Vandaag moeten we ons niet meer de vraag stellen “of” maar “wanneer” de volgende crisis zal plaatsvinden.

Om het hoofd te bieden aan risico's en het stijgend aantal noodsituaties, moeten de disciplines, de overheden en de burgers zich hiervan bewust zijn en zich beter voorbereiden. De noodsituaties « buiten categorie » die we de afgelopen jaren hebben meegemaakt, hebben meer dan ooit aangetoond dat het de feiten zijn die dicteren hoe we moeten reageren. We moeten nadenken over onze tegenaanval en de extra middelen die we nodig hebben gezien de omvang.

Ook discipline 5 moet, net zoals alle andere disciplines, voorbereid zijn op langdurige noodsituaties. De aflossing van de teams of het nadenken over communicatie wanneer de gebruikelijke kanalen niet beschikbaar zijn, zijn hier voorbeelden van. Ook daar zal de ondersteuning van het Team D5 van fundamenteel belang zijn.

11. Van 2013 naar 2033 : back to the future !

DOOR BENOIT RAMACKER, MEDE-OPRICHTER TEAM D5

In 20 jaar tijd werd een nieuw beroep geboren en werd het verankerd in onze samenleving.

Nog onbestaand in de 20e eeuw, werden crisiscommunicatoren onmisbaar in de 21e eeuw.

In onze informatiemaatschappij is het statement “communiceren is beheren” meer dan ooit de realiteit. Vergeten we dit? Dan lopen we recht tegen de muur. Onbegrip, desinformatie, revolutie: de ultra-verbonden en geëngageerde Belgen verwachten meer dan ooit dat overheden volgens hun behoeften communiceren bij een crisis.

Vanaf de start van mijn carrière bij het Nationaal Crisiscentrum (NCCN) in 2004 hielp ik het vak crisiscommunicatie groeien van zijn kindertijd tot de adolescentie. Het kwam in 2013 in volle puberteit terecht. Toen gaven het Team D5 en de implementatie van het Werkproces Crisiscommunicatie (WPCC) een duw richting maturiteit.

De eerste stappen van het Team D5 waren kwetsbaar. Ik herinner me de twijfel en de terughoudendheid van verschillende burgemeesters en gouverneurs tegenover die onbekenden uit Brussel, Kortemark of Farciennes. Zij moesten namelijk de deuren van hun brandend huis openstellen voor hen.

Maand na maand slaagde het Team D5 erin om een vertrouwensband op te bouwen. Eentje die onmisbaar is in crisis. Dankzij hun erkende expertise werken ze nu samen met lokale D5's bij chemische treinongelukken, rampzalige overstromingen of terroristische aanslagen. En ik wil ervan profiteren om hen oprecht te bedanken!

Vandaag is het Team D5 een realiteit. Niks staat vast, behalve dan dat de dingen veranderen. Zo zal ook het Team D5 moeten blijven evolueren om mee te zijn met de uitdagingen van morgen.

Ik zie voor de komende tien jaar drie grote uitdagingen voor het Team D5. Die uitdagingen zie ik zowel op het vlak van acties, de organisatie maar ook over de uitbreiding van het Team D5.

Bovenal mens blijven

Het verhaal van het Team D5 is vooral het verhaal van mannen en vrouwen die gepassioneerd zijn door crisiscommunicatie. Met vastberadenheid en professionalisme heeft het Team D5 zich in 2013 over administratieve en taalgrenzen heen ingezet om anderen te helpen.

Deze menselijkheid en het altruïsme liggen aan de basis van het Team D5. Het is meteen ook een uitdaging voor de komende jaren.

Het Team D5 heeft ook effectief bijgedragen aan de professionalisering van de crisiscommunicatie in België. Bij elke opleiding, oefening of crisis werd het WPCC verdiept, verfijnd en geperfectioneerd ten voordele van alle collega's binnen discipline 5. Dit had ook een positieve impact op het crisisbeheer in het algemeen.

Net zoals bij de brandweer, politie of het leger is het Team D5 gebaseerd op een geformaliseerde en gestructureerde organisatie met activatieprocedures, werkmethodes en gedeelde tools.

Deze gestructureerde benadering is onmisbaar om van D5 een erkende discipline te maken die dezelfde taal spreekt als de andere disciplines.

We mogen niet vergeten dat de ontwikkelde procedures en alle gebruikte technologieën hetzelfde doel hebben: in dialoog treden met de burger door hun perceptie en informatiebehoefte te meten en hen zo goed mogelijk te begeleiden in de chaos.

Een grote uitdaging voor het Team D5 is om deze menselijkheid niet te vergeten. Als we te veel professionaliseren in de structuren en operationele processen, dan dreigt het Team D5 te evolueren naar een oorlogsmachine zonder empathie.

Levens redden vraagt meer dan alleen maar een Google form of berichten opmaken met ChatGPT. Het menselijke en altruïstische aspect blijven cruciaal in crisiscommunicatie.

Willen we het humane aspect in crisiscommunicatie professionaliseren, dan moeten we rekening houden met emoties. Het NCCN publiceerde in mei 2023 het wetenschappelijk onderzoek "RiskA2lert". Dit onderzoek toont het belang van emoties ook aan.

Emotie speelt namelijk een belangrijke rol in de manier waarop de burger naar risico's kijkt. De aard en de sterkte van de emotie bepalen of burgers gewenst of ongewenst gedrag zullen vertonen. En dus of ze de intentie hebben om preventieve maatregelen te nemen.

We zijn allemaal angstig, ongerust, machteloos of avontuurlijk in functie van risico's en crisissen, maar onze perceptie van de realiteit verschilt. Het Team D5 moet dit in het achterhoofd houden.

Het communiceren op basis van emoties zal de communicatie-inspanningen zeker doeltreffender maken.

Bij een industrieel ongeval, pandemie of een black-out zal het Team D5 de juiste toon en woorden moeten vinden om op een efficiënte en toegankelijke manier te communiceren over de te nemen maatregelen. Vooral voor kwetsbare groepen is de expertise en het professionalisme van Team D5 onmisbaar.

Naar een professioneel netwerk van crisiscommunicatievrijwilligers

Bij de oprichting van het Team D5 kozen we voor synergie, voor ondersteuning en voor een engagement ten dienste van iedereen. Het zijn elk communicatieprofessionals die hun expertise, hun vaardigheden en hun persoonlijkheid ter beschikking stellen aan de crisiscommunicatie.

Tien jaar later is het netwerk nog steeds operationeel dankzij de goede wil en de motivatie van de leden. Dat heeft voordelen, maar ook nadelen.

Als we het Team D5 willen uitbreiden, moeten we de organisatie van het netwerk en het statuut van de leden herbekijken zonder het warm water uit te vinden. Net zoals bij de operationele diensten van andere disciplines, kan het Team D5 officieel erkend worden en zich organiseren zoals de vrijwillige brandweerlieden, reservisten bij Defensie of vrijwilligers bij het Rode Kruis.

Onder de begeleiding van het NCCN kunnen de leden van het Team D5 een duidelijk statuut krijgen met een contract, verzekering, rechten en plichten en met een vergoeding of onkostenvergoeding. Deze formalisering van de inzet van het Team D5 geeft de leden een wettelijk kader waarbinnen ze kunnen optreden. En dit terwijl we de onmisbare flexibiliteit van hun werking moeten behouden.

De professionalisering beantwoordt bovendien aan de aanbevelingen die in april werden voorgesteld in het “witboek” dat werd opgesteld door een expertencommissie.

Om complexe noodsituaties beter te kunnen beheren volgens het concept van “turbulence governance”, is een belangrijke verandering van denkwijze nodig. Dit houdt in dat er een nieuwe benadering wordt gebruikt, gebaseerd op het netwerkmodel.

Het Team D5 speelt een pioniersrol in deze innovatieve, efficiënte, dynamische en flexibele aanpak van crisisbeheer. Dit succes leidde onder meer tot de oprichting van het “Crisis Support Team”, het netwerk van experts in noodplanning en crisisbeheer dat in 2019 werd opgericht.

Als er een generatie nodig was om de crisiscommunicatie van de overheid te professionaliseren, dan is er misschien nog wel een generatie nodig om van een vrijwillig team van professionals over te stappen naar een professioneel team van vrijwilligers.

Burgers als “communic-actoren” in crisis

Om het Team D5 te versterken, moet het ook worden opengesteld voor andere spelers op het gebied van crisismanagement. Een brandweerman, arts, politieagent of lid van de civiele bescherming zou zijn expertise, inzicht en kennis kunnen inbrengen in het Team D5, om zowel het advies aan de overheden als de communicatie aan de bevolking te verbeteren.

Maar de belangrijkste en laatste speler die in het netwerk moet worden geïntegreerd, is zeker de burger. Zij mogen niet langer gezien worden als passieve ontvangers, maar als volwaardige spelers in crisisbeheer en -communicatie. In zijn rol als “communic-actor” zal hij het Team D5 ondersteunen om een volledig begrip te krijgen van hoe de getroffenenden denken en welke informatie ze nodig hebben. Dit is belangrijk omdat de expertise en professionaliteit van de Team D5-leden soms de emotionele kant van een noodsituatie kunnen overheersen.

De integratie van burgers wordt regelmatig benadrukt in de evolutie van crisismanagement. De “turbulence governance”, die werd geïntroduceerd in het eerder genoemde “Witboek” van april 2023, legt ook de nadruk op het potentieel en op de georganiseerde betrokkenheid van het maatschappelijk middenveld. De initiatieven “BW Response” en “BRU Response” onder leiding van respectievelijk de Gouverneur van Waals-Brabant en de Brusselse Hoge ambtenaar gaan ook in diezelfde richting.

In de verschillende fases van het WPCCC kan Team D5 burgerhulp voor crisiscommunicatie inzetten, organiseren en coördineren: van de IBS-analyse tot de verspreiding van berichten via sociale media, de strijd tegen fake news met behulp van “Digitale Jedi’s” tot de ontwikkeling van specifieke visuals voor meer kwetsbare of geïsoleerde groepen.

Het NCCN kan bijvoorbeeld een samenwerking formaliseren met een of meerdere «Virtual Operations Support Team » (VOST), zoals verschillende gouverneurs deden met VISOV. Zij hebben bovendien het Team D5 reeds ondersteund bij de aanslagen in Brussel in 2016.

Team D5 kan zijn crisiscommunicatie voor een gemeente of gouverneur versterken door contacten binnen het netwerk te gebruiken, zowel voor als tijdens een crisis. Dit kan bijvoorbeeld via sociale media-influencers om jongeren te bereiken, via verenigingen om berichten bij de juiste doelgroep te krijgen of via georganiseerde groepen zoals radioamateurs of scouts op het terrein. Een gemeentelijke communicatiemedewerker kan al deze netwerken niet zelf aanspreken, maar samen met het Team D5 kan dit netwerk voor iedereen een voordeel bieden.

Door zich open te stellen voor anderen zal Team D5 aan inzicht en effectiviteit winnen. Door actieve burgers, influencers en verenigingen te betrekken, opent zich een enorm scala aan mogelijkheden om de toegevoegde waarde en operationaliteit van crisiscommunicatie te verbeteren.

Conclusie...

Na tien jaar ervaring en expertise ben ik ervan overtuigd dat Team D5 nu de nodige maturiteit heeft om nog verder te gaan. Zelfs met alle bezorgdheden, onzekerheden en uitdagingen van elke tiener die op het punt staat om jongvolwassen te worden.

In een tijd waarin de afgelopen jaren gekenmerkt werden door een opeenvolging van onzekerheden, chaos en rampen, viert dit netwerk 10 jaar wederzijdse steun en solidariteit. Een netwerk dat de toewijding van zijn leden in dienst van de burgers belichaamt. Een netwerk ten dienste van de burgers dat ik met trots heb opgericht, in het bijzonder samen met Peter Mertens, om levens in crisissituaties te helpen redden.

Als we in 2013 niet wisten dat het onmogelijk was en we hebben het toch gedaan, dan ben ik ervan overtuigd dat we samen kunnen blijven dromen om de toekomst te informeren: 2033, Team D5 komt !

