

ONGERUBRICEERD

Earth, Life & Social SciencesKampweg 5
3769 DE Soesterberg
Postbus 23
3769 ZG Soesterbergwww.tno.nl

T +31 88 866 15 00

F +31 34 635 39 77

TNO-rapport**TNO 2014 R10457****Crisiscommunicatie in beweging**

Datum	maart 2014
Auteur(s)	H.E. Stubbé G.J. Veldhuis
Oplage	8
Aantal pagina's	31 (incl. bijlagen, excl. distributielijst)
Aantal bijlagen	2
Opdrachtgever	TNO
Projectnaam	Activering van burgers
Projectnummer	053.02542

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2014 TNO

ONGERUBRICEERD

Managementuittreksel

Titel : Crisiscommunicatie in beweging
Auteur(s) : H.E. Stubbé
G.J. Veldhuis
Datum : maart 2014
Opdrachtnr. : 053.02542
Rapportnr. : TNO 2014 R10457

In beweging

Voor bestrijding van een crisis, rampen of incidenten is de crisiscommunicatie naar burgers een steeds belangrijker wordend thema. Dat de rol van burgers meer prominent wordt, betekent dat op een andere wijze informatie vergaard wordt en wordt gedeeld. Dat burgers niet wachten totdat de hulpverleners ter plaatse zijn en zelf in actie komen, vraagt om een aangescherpte crisiscommunicatie. De transitie van 'de burgers als slachtoffer / toeschouwer naar de burger als kompaan en medestander' krijgt meer nadruk. Er vindt een professionalisering plaats zodat communicatiecommunicatie effectiever kan worden. Deze beweging wordt gekenmerkt door twee aspecten: (1) de inhoud & kwaliteit van de crisiscommunicatie en (2) de inrichting van de organisatie ten behoeve van het versterken van de inhoud & kwaliteit. Communicatie adviseurs leggen vaker een assessment af en hebben meer tools en mogelijkheden om de boodschap te delen. Denk hierbij aan de opkomst van sociale media.

De verschuiving met betrekking tot de inhoud en kwaliteit van crisiscommunicatie sluit goed aan bij eerder onderzoek en biedt aanknopingsmogelijkheden om een training te ontwerpen die hier specifiek aan tegemoet komt.

Bevindingen

Sinds 2010 is er veel veranderd in het veiligheidsdomein in het algemeen en op het gebied van crisiscommunicatie in het bijzonder. Enerzijds kwam er aandacht voor een andere manier van communiceren richting de burger: van buiten naar binnen, aansluitend bij de informatiebehoefte van burgers (Bevolkingszorg op orde).

Deze verschuiving werd ingegeven door onderzoek naar beslisgedrag van burgers, maar ook door evaluatierapporten van grotere incidenten en rampen in het afgelopen decennium.

Een andere manier van communiceren brengt met zich mee dat crisiscommunicatie adviseurs ook op een andere manier getraind en voorbereid moeten worden. Niet alleen de training zelf, maar ook de competenties van crisiscommunicatie adviseurs dienen expliciet te worden gemaakt. De projecten GROOT en GROOTER hebben de professionalisering van crisiscommunicatie verder gebracht door de ontwikkeling van taakprofielen. Hierdoor wordt duidelijk welke rollen en taken er zijn. Omdat het niet altijd eenvoudig is om vanuit taakprofielen training en oefening te ontwikkelen en objectieve beoordeling van optreden mogelijk te maken, zijn competentieprofielen in samenwerking met domeindeskundigen opgesteld voor: Communicatie adviseur BT en Hoofd RAC.

Meerwaarde

De meerwaarde hiervan werd direct herkend: door deze omschrijving wordt snel duidelijk waar een oefening aan moet voldoen om een crisiscommunicatie adviseur van te laten leren, en tevens beoordeling van gedrag mogelijk te maken. Hierdoor kan leren een doorlopende cyclus worden, waarbij oefeningen weer input geven voor nieuwe leervragen.

Professionalisering

Nu duidelijker is waar crisiscommunicatie adviseurs aan moeten voldoen en de inrichting van de organisaties verder is, komt er meer ruimte voor gerichte opleiding, trainen en oefenen. Wanneer alle veertien competentieprofielen beschikbaar zijn voor het veiligheidsdomein kunnen passende training- en oefenvormen worden beschreven die goed aansluiten bij de nieuwe aanpak van crisiscommunicatie. Sommige daarvan zijn direct inzetbaar, andere zullen nog eerst verder toepasbaar gemaakt moeten worden. Een voorbeeld hiervan is de crisiscommunicatie game die in 2014 digitaal beschikbaar komt. In dit rapport worden ook andere mogelijkheden toegelicht. Een zinvolle vervolgstap is om een aantal van de meest veelbelovende methodes in de praktijk verder te evalueren om een optimale set aan training en oefentools te hebben om crisiscommunicatie adviseurs verder te professionaliseren.

Inhoudsopgave

	Managementuittreksel.....	2
1	Inleiding	5
1.1	Leeswijzer	5
2	Crisiscommunicatie.....	6
3	Betekenisvol oefenen.....	10
4	Competentieprofielen.....	14
4.1	Competentieprofielen.....	15
5	Overzicht mogelijke training- en oefeninterventies	17
5.1	Crisiscommunicatie game	17
5.2	Zelf-evaluatie	18
5.3	Zelf ervaren.....	20
5.4	Stellingen over beslisgedrag van burgers	21
5.5	Informatiekaarten.....	22
6	Conclusies en vervolg	24
7	Referenties	26
	Bijlage(n)	
	A Competentieprofielen	
	B Werkzaamheden	

1 Inleiding

In 2010 is een eerste aanzet gegeven voor de professionalisering van crisiscommunicatie door het project GROOT dat als doel had om landelijke kwalitatief goed opleidingskaders voor gemeentelijke functionarissen binnen de crisisbeheersing te ontwikkelen. Zij streefden daarbij naar landelijke uniformiteit. Door middel van een gezamenlijke aanpak vóór, maar vooral ook mét het veld van crisiscommunicatie wilden zij een oplossing bieden voor het ontbreken van gemeentelijke functie specifieke opleidingen voor de crisisbeheersing (Factsheet GROOT, versie 1.1, 12 augustus 2010¹). Het was de bedoeling om tegen het einde van 2010 kwalificatieprofielen voor gemeentelijke experts gereed te hebben. Deze kwalificatieprofielen zouden dan vanaf 2011 door opleidingsinstituten en veiligheidsregio's gebruikt kunnen worden om (aanvullende) opleidingen te ontwikkelen. In januari 2013 zijn de kwalificatieprofielen beschikbaar gesteld door het project GROOTER (Opleiden, trainen en oefenen sleutelfuncties crisiscommunicatie – kwalificatieprofielen), de opvolger van het project GROOT. Hierbij is rekening gehouden met de bevindingen uit het rapport Bevolkingszorg op Orde, De vrijblijvendheid voorbij, in juli 2012 uitgebracht door het Veiligheidsberaad door de commissie bevolkingszorg op orde (Bruinooge, Bitter, Helsloot, Langelaar & Stierhout). De afgelopen jaren is crisiscommunicatie in Nederland dus volop in beweging geweest.

Deze beweging wordt gekenmerkt door twee aspecten: inhoud & kwaliteit van de crisiscommunicatie en de inrichting van de organisatie ten behoeve van het versterken van de inhoud & kwaliteit. De verschuiving met betrekking tot de inhoud en kwaliteit van crisiscommunicatie sluit goed aan bij eerder onderzoek en biedt aanknopingsmogelijkheden om een training te ontwerpen die hier specifiek aan tegemoet komt. De herinrichting van de organisaties, waarbij communicatie adviseurs een assessment hebben doorlopen en opnieuw ingedeeld zijn, heeft echter een dermate beslag op tijd gelegd dat het niet mogelijk was om deze training daadwerkelijk uit te proberen. In dit project zijn daarom alle voorbereidende stappen voor aanvullende training en oefening genomen, in samenwerking met domeindeskundigen, maar is dit niet in een oefening getest.

1.1 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 gaan we eerst in op de veranderde definitie van crisiscommunicatie en de bijbehorende prestatie eisen, zoals gesteld in het rapport van de Commissie Bevolkingszorg. Hoofdstuk 3 beschrijft het belang van betekenisvol oefenen, de knelpunten uit de praktijk en mogelijke oplossingen hiervoor. In hoofdstuk 4 wordt toegelicht waarom we de kwalificatieprofielen omschreven hebben naar competentieprofielen en hoe dat proces in zijn werk gaat. Hoofdstuk 5 geeft een overzicht van bestaande en nieuwe trainings- en oefeninterventies. In hoofdstuk 6, tenslotte, zijn de conclusies en mogelijke vervolgstappen beschreven.

¹ <http://www.veiligheidsberaad.nl/groot.html>

2 Crisiscommunicatie

In het rapport van de Commissie Bevolkingszorg – De vrijblijvendheid voorbij uit 2012 wordt voor crisiscommunicatie de volgende definitie gehanteerd: ‘het communiceren met de bevolking waarbij wordt aangesloten bij de (informatie)behoefte van de samenleving’.

Crisiscommunicatie vanuit de overheid bestaat uit:

- Het leveren van feitelijke informatie. Deze informatie sluit zoveel mogelijk aan bij de informatiebehoefte van de betrokkenen. Wanneer deze feitelijke informatie onvoldoende perspectief biedt, geeft de overheid richtinggevende handelingsperspectieven, dat wil zeggen dat zij beschrijft wat de effecten van de crisis voor de betrokkenen zijn. Betrokkenen kunnen hierdoor alsnog zelf in actie komen.
- Het geven van een concrete instructie. Vanuit het perspectief van de zelfredzame rationele burger is het wenselijk om het geven van instructies zoveel mogelijk te beperken. Instructies zijn veelal overbodig wanneer passende informatie snel wordt verspreid.
- Het duiden van de crisis, dat wil zeggen het door een boegbeeld van de overheid benoemen van (een richtinggevend handelingsperspectief voor burgers binnen) de bredere context waarbinnen de crisis plaatsvindt. Het is bijvoorbeeld van belang tijdens crises dat wordt benadrukt dat mensen zo zelfredzaam mogelijk moeten zijn zodat de overheid zich kan richten op verminderd zelfredzamen en dat ook burgers waar mogelijk hun medeburgers helpen.

Deze beschrijving sluit naadloos aan bij conclusies uit onderzoek en experimenten uit 2011-2012, gepubliceerd in het tijdschrift: Hallo! Over crisiscommunicatie en zelfredzaamheid van burgers (Nederlandstalig februari 2013, Engelstalig november 2012). Ook hier werd dezelfde driedeling in crisiscommunicatie gevonden: (1) informatievoorziening, (2) handelingsperspectief en (3) duiding. Deze indeling kan theoretisch verklaard worden vanuit het PADM model (Terpstra, 2010), dat beslisgedrag van mensen in kaart brengt.

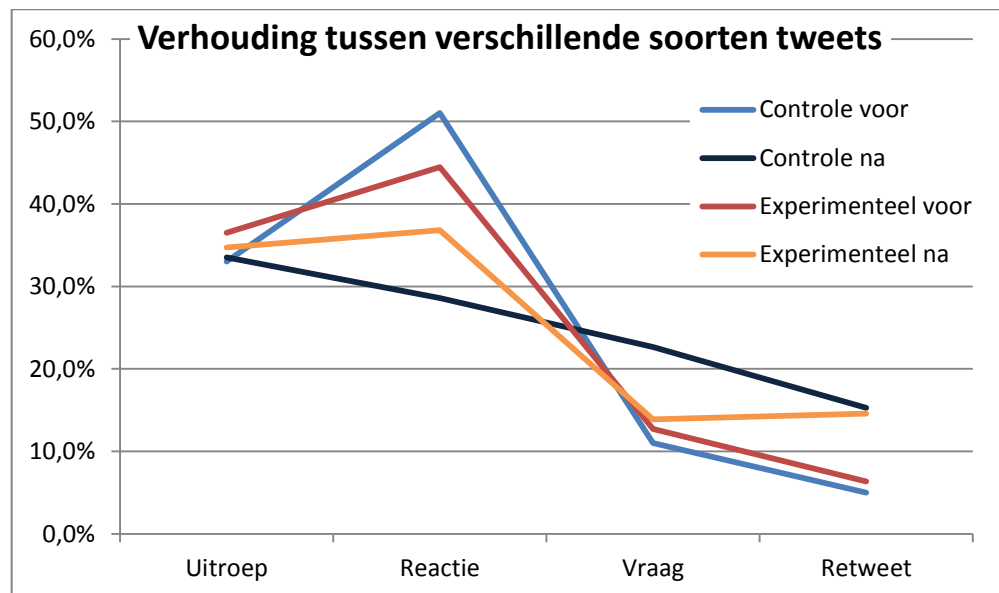
Kort samengevat stellen burgers zichzelf vier vragen voordat ze tot actie over gaan:

- 1 Is er iets aan de hand?
- 2 Raakt dat mij?
- 3 Kan ik daar iets aan doen?
- 4 Wat kan ik daar aan doen?

Wanneer één van deze vragen niet beantwoord kan worden, stopt het beslisproces. Burgers komen dan niet in actie. De eerste twee vragen hebben betrekking op informatie. Burgers die niet precies weten wat er aan de hand is, gaan vaak zelf op zoek naar aanvullende informatie. Het vaakst zoeken ze dat bij de overheid en experts. Opvallend is ook dat ze verschillende bronnen raadplegen (websites, buurvrouw, alarm, eigen observatie). Wanneer de informatie uit deze verschillende bronnen elkaar versterkt, leidt dat tot actie. Als experts elkaar tegenspreken veroorzaakt dat veel onzekerheid, waardoor burgers uiteindelijk passief worden. Nadat burgers vastgesteld hebben dat er iets aan de hand is, en dat dit hen raakt, gaan ze op zoek naar een handelingsperspectief. Is het mogelijk om iets te doen?

En zo ja, wat kan ik dan doen. Veel onderzoek heeft aangetoond dat burgers sneller in actie komen wanneer ze een handelingsperspectief krijgen. De bovenstaande vragen van burgers laten echter ook zien dat ze pas openstaan voor een handelingsperspectief als ze er zelf van overtuigd zijn dat er iets aan de hand is, in hun eigen omgeving. Een experiment uit 2012 (TNO 2012 R11315) liet zien dat deelnemers eerder wegliepen van een ongeluk als ze geen betekenisvolle informatie hadden ontvangen. Het verstrekken van een handelingsperspectief had hier geen invloed op. Een combinatie van betekenisvolle informatie met een handelingsperspectief lijkt daarom de beste aanpak om burgers te stimuleren actie te nemen.

Het blijkt daarbij belangrijk dat burgers het gevoel hebben dat ze de informatie krijgen die ze nodig hebben/vragen. In een experiment naar het gebruik van sociale media tijdens incidenten (van Emmerik, Stubbé & Bloeme, 2012) bleek dat het aantal vragen van een controlegroep, die standaard informatie had gekregen, na een incident twee keer zo groot was als die van de experimentele groep. De experimentele groep had dezelfde informatie gekregen, maar dan als reactie op hun eigen vraag om informatie (zie figuur 1).

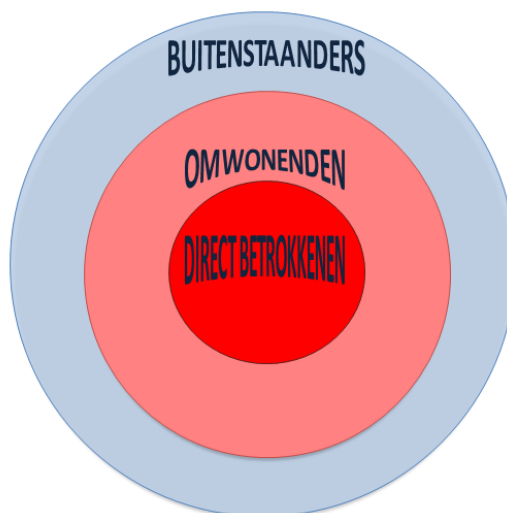


Figuur 1 Verhouding tussen de verschillende soorten tweets, voor en na een incident.

Het gebruik van sociale media speelt hier een grote rol; men verwacht antwoord te krijgen op vragen die via deze media gesteld worden. Het toegenomen gebruik van sociale media heeft ook grote invloed gehad op de snelheid met betrekking tot informatie terugkoppeling vanuit de overheid. Er is al informatie, en burgers hebben daar toegang toe. Een overheid die pas veel later communiceert wordt minder geloofwaardig. Het is beter om aan te geven dat je iets nog niet weet als overheid dan om een vraag niet te beantwoorden.

Pas wanneer de eerste dreiging van het incident afgenomen is, en de situatie onder controle lijkt, vragen betrokken burgers naar duiding. Hoe kon dit nu gebeuren? Wie is verantwoordelijk? En hoe moet het nu verder? Buitenstaanders, die vanaf een afstand volgen wat er aan de hand is en zelf niet geraakt worden door het incident, stellen dit soort vragen al veel eerder. Dat pleit voor een indeling van

doelgroepen in een schillenmodel (zie figuur 2), zoals het al door veel veiligheidsregio's gebruikt wordt.



Figuur 2 Schillenmodel doelgroepen crisiscommunicatie.

Direct betrokkenen: burgers die ofwel zelf direct betrokken (slachtoffers) zijn bij een incident, ofwel familie en vrienden hebben die direct geraakt worden door het incident.

Omwonenden: burgers die niet zelf betrokken zijn bij het incident, maar er wel dichtbij wonen en dus geraakt worden door eventuele gevolgen ervan of genomen maatregelen.

Buitenstaanders: alle anderen, die vanaf een afstand (via de media) kunnen volgen wat er gebeurd is.

De inhoud van de boodschap (wat wil je delen) kan door het gebruik van dit model beter op de informatiebehoefte van de verschillende groepen burgers afgestemd worden, elk op een andere manier betrokken bij het incident. Hoewel het voor de nafaase (zie figuur 3 hieronder, fase 5) van een incident belangrijk kan zijn om aan buitenstaanders tijdig te duiden wat er gebeurd is, zou er in de acute fase (4) vooral aandacht gegeven moeten worden aan de direct betrokkenen.



Figuur 3 Model van de 5 fases van een incident.

Binnen deze schillen vinden we vanzelfsprekend alle mogelijke bevolkingsgroepen zoals jongen en ouderen, hoog- en laag-opgeleiden, allochtoon en autochtoon. De woordkeuze van een boodschap zal hier altijd op afgestemd moeten zijn.

Dit maakt het noodzakelijk om op een andere manier naar crisiscommunicatie te gaan kijken. Waar eerst gecommuniceerd werd vanuit de situatie: we vertellen wat we weten, en willen delen, zal nu vanuit de betrokken burger gedacht moeten worden: waar hebben burgers behoefte aan? Dit wordt ook wel van 'buiten naar binnen' denken genoemd. Tegelijkertijd blijft de informatie die over een incident bekend is natuurlijk essentieel.



Figuur 4 Schematische weergave van 'binnen naar buiten' en 'buiten naar binnen' denken.

Sommige gemeentes en veiligheidsregio's hebben hier al grote stappen in gezet, op andere plaatsen vraagt dit om een totaal ander perspectief ten aanzien van crisiscommunicatie. Het gaat dan niet alleen om een verschuiving van de aard van de taken, maar ook om het op peil houden van de kwaliteit van communicatie adviseurs. Het rapport Bevolkingszorg op orde benoemt met name de vaardigheden op het gebied van crisiscommunicatie van die medewerkers die deze taak af en toe uitvoeren, maar dagdagelijks andere werkzaamheden vervullen.

Als gevolg hiervan waren veel gemeentes en veiligheidsregio's in 2013 voornamelijk bezig met het opnieuw inrichten van hun crisisorganisatie en het vaststellen van de kwaliteit van de zittende medewerkers. Er was daarom weinig ruimte om aandacht te geven aan training en oefening voor deze nieuwe doelen. Binnen deze randvoorwaarden hebben we, samen met het veld, toch een aantal stappen kunnen zetten.

3 Betekenisvol oefenen

Op basis van de conclusies uit onderzoek van 2011-2012 kan worden bijgedragen aan het verbeteren van het opleiding, trainen en oefenen van crisiscommunicatie adviseurs. Het gaat dan voornamelijk over een inhoudelijke bijdrage die zich met name richt op de communicatie ter bevordering van de zelfredzaamheid van burgers (Activering burgers 2012: Crisiscommunicatie). Bij een eerste verkenning bleek dat er naast inhoudelijke verbeteringen nog een aantal andere knelpunten zijn waar gemeentes en veiligheidsregio's tegen aan lopen. Een verbetering van de inhoud van opleiden, trainen en oefenen, waarbij geen aandacht gegeven wordt aan de andere knelpunten, zal geen optimale resultaten bieden. We willen daarom ook in de breedte kijken naar opleiden, trainen en oefenen, om zo beter passende oplossingen te bieden.

Het project GROOTER, gestart in november 2011, heeft in haar opleidingskader aan dat opleidingen competentiegericht opgezet moeten worden. De competenties beschrijven hoe een taak geïntegreerd uitgevoerd kan worden, in een bepaalde context, met bepaalde kwaliteitseisen. Deze beschrijving maakt direct al duidelijk dat een theoretische opleiding, waarbij kennis overgedragen wordt, onvoldoende is voor het goed leren beheersen van de gevraagde competenties. Praktische werkvormen, waarbij de werksituatie centraal staat zullen hier ook bij ingezet moeten worden. De competenties zullen in onderlinge relatie met elkaar geoefend moeten worden in situaties die doen denken aan en vergelijkbaar zijn met de daadwerkelijke taken.

Gelukkig vinden er in Nederland weinig grote incidenten of rampen plaats. De keerzijde hiervan is wel dat professionele crisiscommunicatie adviseurs slechts af en toe voor een crisiscommunicatietask ingezet worden. Dit betekent dat zij weinig mogelijkheden hebben om praktijkervaring op te doen en te leren van eigen ervaringen. Dit zal opgevangen moeten worden door gericht trainen en oefenen.

Op dit moment bestaat er een verzameling aan opleiding, training en oefenen mogelijkheden die elk op hun eigen wijze bijdrage aan de professionalisering van crisiscommunicatie adviseurs. Bij een competentiegerichte aanpak zou er veel aandacht voor oefenen moeten zijn. In de praktijk loopt men tegen een aantal knelpunten met betrekking tot oefenen aan:

- 1 Er is eigenlijk altijd onvoldoende tijd. Een dag oefenen betekent een dag weg van de operationele werkplek. Een werkplek waar in tijden zonder crisis ander werk gedaan moet worden. De frequentie van trainen en oefenen is daarom lager dan wenselijk, zeker in aanmerking genomen dat er ook weinig ervaring in de praktijk wordt opgedaan.
- 2 Deelnemen aan een grote oefening garandeert niet dat de individuele crisiscommunicatie adviseur daarvan leert. In de praktijk blijkt dat er in een oefening vaak maar één doelgroep geoefend wordt, en dat de andere deelnemers daar ondersteunend aan zijn.
- 3 Deelnemers aan een oefening hebben vaak verschillende niveaus (beginner tot expert). Als de onderlinge verschillen te groot zijn, zal niet iedereen kunnen leren. Als gekozen wordt om de oefening aan te passen aan een beginner, zal de expert niet veel nieuws tegen komen. Als er op een gevorderd niveau geoefend wordt, zal de beginner het niet kunnen volgen.

- 4 Oefeningen worden vaak ad hoc ontwikkeld, niet altijd door mensen die daar specifiek voor zijn opgeleid. Scenario's worden nauwelijks gedeeld of opnieuw gebruikt. Hierdoor zijn oefeningen niet altijd voldoende doordacht om communicatieadviseurs ervan te laten leren.
- 5 De kwalificatieprofielen van GROOTER vormen een goede beschrijving van de taken en rollen die de verschillende communicatie adviseurs moeten kunnen vervullen. Ze geven echter niet voor iedereen voldoende handvatten om ook een goede oefening op te ontwerpen.
- 6 Nog niet alle bestaande opleiding, training en oefening is aangepast op het van 'buiten naar binnen' denken. Het wordt al wel gedeeld in de vorm van kennis, maar zou in oefeningen nog beter uitgewerkt kunnen worden.
- 7 Op dit moment zijn er onvoldoende methodes en instrumenten om het handelen van crisiscommunicatie adviseurs tijdens oefeningen adequaat te beoordelen. Er bestaan 'checklistjes', waarbij afgevinkt wordt of iemand iets wel of niet gedaan heeft. Hierbij is het vaak lastig om aan te geven wat de kwaliteit van die actie was. Er zijn tevens vage beschrijvingen van houding en gedrag waarbij het gevaar bestaat dat zij subjectief gescoord worden. Dit laatste horen wij ook terug in de gesprekken hierover.

Hoewel de bovengenoemde knelpunten van verschillend niveau zijn, raken ze wel allemaal aan de kwaliteit van het optreden van crisiscommunicatie adviseurs en de crisisorganisatie. Verschillende knelpunten zijn ook aan elkaar gerelateerd: als crisiscommunicatie adviseurs het gevoel hebben dat ze niet veel leren tijdens een oefening, zullen ze makkelijker afzeggen en dus niet participeren. Als een oefening tijdens het uitvoeren niet optimaal blijkt, zal deze niet snel nog een keer gebruikt worden. Crisiscommunicatie adviseurs die geen heldere terugkoppeling krijgen op hun handelen tijdens de oefening, zullen ook minder leren. Als de periodes tussen oefeningen groot is, zullen communicatie adviseurs tegen dezelfde problemen aan blijven lopen. Evaluatierapporten van incidenten maken dit ook zichtbaar: keer op keer blijft crisiscommunicatie een aandachtspunt.

Hieronder geven we per knelpunt een korte aanbeveling voor verbetering:

1 *Te weinig tijd*

Wanneer meer aandacht aan de kwaliteit van oefenen voor crisiscommunicatie gegeven wordt, zal dat een positief effect hebben op de participatie. Daarnaast zullen oefenmomenten zo effectief en efficiënt mogelijk moeten zijn. Als de tijd goed gebruikt wordt, zullen zowel communicatie adviseurs als hun leidinggevenden hier makkelijker tijd voor vrijmaken.

2 *Niet iedereen leert*

Oefeningen zouden zo ontworpen moeten worden dat alle deelnemers ervan kunnen leren. Natuurlijk is het mogelijk om specifiek één doelgroep te trainen, maar daar zouden alternatieve trainingmethoden voor gezocht moeten worden (virtueel trainen of gaming). Als er al onvoldoende tijd is om te oefenen, moet deze kostbare tijd gebruikt worden voor de eigen ontwikkeling.

3 *Verschillende niveaus*

Er mogen natuurlijk deelnemers van verschillend niveau meedoen aan een oefening. Het is echter belangrijk om van tevoren vast te stellen hoe groot de verschillen tussen de deelnemers zijn. Als het verschil te groot is, kunnen de beginners voor een oefening extra getraind worden. Dat geeft hen voldoende bagage om toch te kunnen leren van de oefening. Er kan ook gekozen worden

- om een expert niet mee te laten doen; een alternatieve oefening op het eigen niveau is effectiever.
- 4 *Scenario-ontwerp*
Een goed ontwikkeld scenario is de basis van een effectieve oefening. Er zou daarom geïnvesteerd moeten worden in de ontwikkeling van een beperkt aantal goede scenario's die vervolgens vaker gebruikt kunnen worden (door verschillende gemeentes en veiligheidsregio's). Als daar goede afspraken over gemaakt kunnen worden, is de tijdsinvestering vergelijkbaar met die van nu. De kwaliteit van de scenario's zal echter fors toenemen. Jaarlijks zal dan bekeken moeten worden of het nodig om weer nieuwe scenario's te ontwerpen.
 - 5 *Kwalificatieprofielen GROOTER*
Hoewel het project GROOTER zelf aangeeft dat er competentie-gebaseerd geleerd zal moeten worden, beschrijven deze profielen vooral taken en rollen. De profielen zouden daarom omschreven moeten worden naar competenties, liefst landelijk gedragen. Zo wordt het makkelijker training en oefening te ontwerpen en voortgang van communicatie adviseurs te volgen.
 - 6 *Van 'buiten naar binnen' denken.*
 - 7 In het ontwerp van oefening en scenario's zal deze omslag in denken meegenomen moeten worden. Per scenario zullen specifieke elementen dit gedrag moeten uitlokken. Daarnaast is het ook mogelijk om een korte training te ontwerpen die hier dieper op in gaat.
 - 8 *Beoordelen*
Wanneer de kwalificatieprofielen omschreven worden naar competentieprofielen (zie knelpunt 5) biedt dat een handvat voor beoordeling. Leren, beoordeling en voortgang worden zo ook geïntegreerd. Dit versterkt een doorlopende leerlijn in plaats van ad hoc ervaringen. Naast een beoordeling door anderen zou ook een zelf-evaluatie toegevoegd moeten worden.

In dit project hebben we meegewerkt aan het versterken van een bestaande oefening. Hiervoor hebben we allereerst twee kwalificatieprofielen omschreven tot competentieprofielen (knelpunt 5). Deze competentieprofielen vormden de basis van de oefening, waardoor ook de communicatie adviseurs leerdoelen konden behalen (knelpunt 2). Tegelijkertijd werd het zo ook mogelijk om een zorgvuldig scenario te ontwikkelen (knelpunt 4), waarbij we ook samen aan de kwaliteit ervan gewerkt hebben. Uitgangspunt hierbij was het van 'buiten naar binnen' denken (knelpunt 6). Tenslotte bieden de competentieprofielen een concreet houvast voor de beoordeling van crisiscommunicatie adviseurs (knelpunt 7). Doordat duidelijk omschreven is wat er van de communicatie adviseurs verwacht wordt, kan eenvoudig beoordeeld worden in welke mate de adviseur daarin geslaagd is.

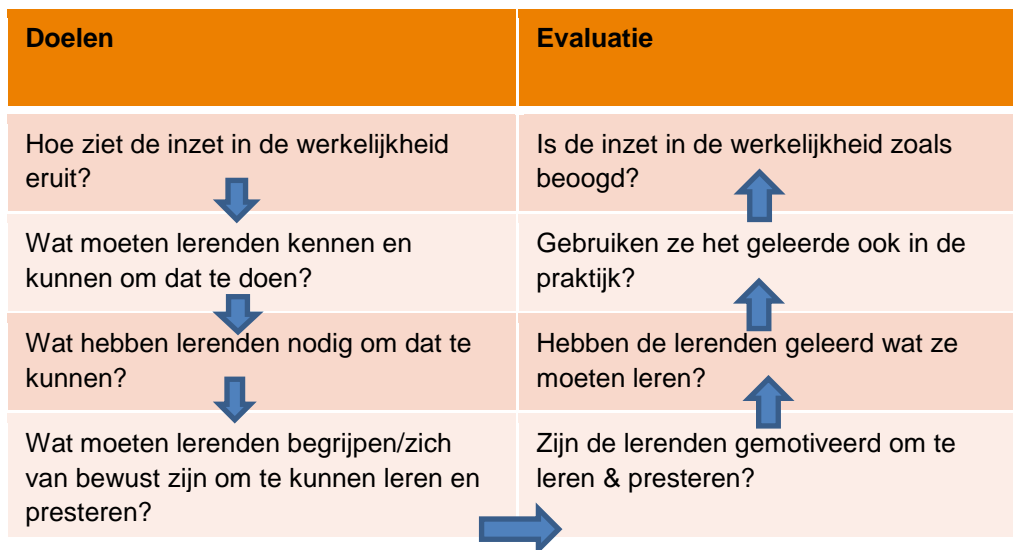
Het is de verwachting dat een goede toepassing van deze verbeterpunten zal leiden tot een grotere effectiviteit van de oefeningen. Hierdoor zullen communicatie adviseurs en hun leidinggevenden sneller bereid zijn om tijd te besteden aan oefenen (knelpunt 1).

Als de oefeningen zorgvuldiger ontwikkeld worden, met de competentieprofielen als uitgangspunt, wordt het ook duidelijker op welk niveau mensen uitgedaagd worden. Crisiscommunicatie adviseurs zouden ook beoordeeld kunnen worden middels dezelfde competentieprofielen. Zo kan een inschatting gemaakt worden van de verschillende niveaus van de deelnemers. Op basis daarvan kan gekozen worden voor extra oefening vooraf of tot het niet deelnemen aan een oefening (knelpunt 3). Zo is een oefening voor alle deelnemers zo effectief mogelijk.

Wanneer de competentieprofielen allemaal beschreven zijn, en landelijk gedragen worden, kan een zelf-evaluatie instrument ontwikkeld worden. Hiermee kunnen crisiscommunicatie adviseurs zichzelf een score geven op de verschillende competenties en zo een beeld van hun eigen functioneren krijgen. Verschillende metingen in de tijd geven aan hoe de communicatie adviseur zijn of haar eigen ontwikkeling beoordeelt.

4 Competentieprofielen

Het doel van opleiden, trainen en oefenen is om een optimale inzet in de praktijk te realiseren. Dat betekent dat de werkelijkheid zowel het uitgangspunt van leren is als ook de plek waar je het effect van leren zou moeten kunnen zien. Het aangepaste model van Kirkpatrick hieronder (figuur 5) beschrijft hoe je vanuit de werkelijkheid (linksboven) tot een leeroplossing komt (onderaan). Evaluatie moet aantonen of mensen ook geleerd hebben, en of dat in de werkelijkheid ook het gewenste effect heeft.



Figuur 5 Revised evaluation model – Kirkpatrick.

De aanpak van het project GROOTER, waarbij de taken en rollen uit de crisis-situatie als uitgangspunt genomen zijn en de taakprofielen ook voorgelegd zijn aan mensen uit het veld, is in elk geval gebaseerd op de werkelijkheid. De beschreven taken en rollen worden herkend en onderschreven. Lokaal zijn er soms verschillen, maar hier is rekening mee gehouden: 80% is landelijk vergelijkbaar (generiek) en 20% is specifiek. Dat betekent dat deze taakprofielen een mooi uitgangspunt zijn. In onze aanpak hebben we de kerntaken per profiel geïntegreerd met de kernkwaliteiten. Hierbij hebben we er naar gestreefd niet meer dan zeven competenties per profiel te benoemen.

Het voordeel van competentieprofielen ten opzichte van taakprofielen is dat ze voor meer doelen gebruikt kunnen worden en daarmee ook aan de basis staan van een integrale aanpak.

- Competenties vormen de basis voor de leermiddelen die ontwikkeld moeten worden. Goed geformuleerde competenties maken het mogelijk om in een oogopslag te zien wat nodig is om dit eigen te maken.
- Competentieprofielen kunnen eenvoudig gebruikt worden voor de (zelf)beoordeling. Op een 5-puntsschaal kan aangegeven worden hoe goed iemand een competentie al beheerst.
- Tenslotte geeft deze eenduidige beoordeling, in combinatie met zelf beoordeling, een goed inzicht in de eigen ontwikkeling. Hierdoor kunnen men zelf actiever aan de slag met de eigen ontwikkeling.

Een nadeel van taakprofielen is dat mensen ze in de praktijk nogal eens uitwerken tot 'checklists'. Hoewel checklists tijdens het werk een krachtig ondersteuningsmiddel kunnen zijn, zijn ze minder geschikt om te trainen en te beoordelen. Een beoordeling wordt op een checklist al snel een 'ja' of een 'nee', maar kan minder goed een ontwikkeling, een aandachtspunt of kwaliteit laten zien.

Goed geformuleerde competenties omschrijven het gewenste gedrag, de inhoud van de taak, de voorwaarden waaronder een taak uitgevoerd moet worden en de norm waaraan voldaan moet worden om de taak goed uit te voeren. Het valt niet altijd mee om competenties goed te omschrijven. Typische valkuilen zijn:

- *Te abstract*
Als competenties te abstract, ofwel vaag, geformuleerd worden is het niet duidelijk waar de lerende aan moet voldoen. Het wordt dan lastig om daar opleiding, training en oefening voor te ontwikkelen. Ook kunnen deze profielen niet zonder meer voor toetsing gebruikt worden.
- *Te gedetailleerd*
Als competenties te gedetailleerd geformuleerd worden beginnen ze op checklists te lijken. Er is dan weinig ruimte voor gradaties van het gewenste gedrag. De beschrijving is zo gedetailleerd dat de gedragsvoorbeelden op zichzelf betekenisloos worden.
- *Dubbelzinnig*
Competenties die niet helder geformuleerd zijn, geven ruimte aan onzekerheid. Soms staan er tegenstrijdigheden of onduidelijkheden in competenties. Kort en krachtig formuleren helpt om dubbelzinnigheden te voorkomen.
- *Kennisdoelen*
Zoals hierboven al beschreven is, zijn competenties een integratie van kennis, vaardigheden en houding. Met andere woorden: de betrokkene hoeft nooit zomaar iets te weten; men moet het op de juiste manier in de context kunnen toepassen. Een kennisdoel herken je als alleen de inhoud van de taak goed benoemd is, maar het gedrag, de voorwaarden en de norm ontbreken.

4.1 Competentieprofielen

In dit project hebben we de kwalificatieprofielen van de Communicatie adviseur BT en het Hoofd RAC omgeschreven naar competentieprofielen. De gedetailleerde uitwerking hiervan, inclusief gedragsvoorbeelden, staat in bijlage A.

4.1.1 *Communicatieprofiel Communicatie adviseur BT*

Communicatieaanpak

- 1 Kan de (strategische) communicatieaanpak onderbouwd overbrengen aan BT.
- 2 Kan de (strategische) communicatieaanpak bijstellen als dat nodig is (buitenwereld).

Publieksoptreden

- 3 Ondersteunt burgemeester en/of voorzitter VR bij pers- en publieksoptreden.

Adviseren

- 4 Is rolvast.
- 5 Komt betrouwbaar en geloofwaardig over.

Stressbestendig

6 Kan onder druk presteren.

4.1.2 Competentieprofiel Hoofd RAC**Inrichten RAC**

1 Richt een effectief RAC in.

Communicatieaanpak

2 Formuleert strategische en tactische kaders voor de communicatieaanpak.

Aansturen RAC (met leiderschap, communicatief, reflectief)

3 Zorgt dat het RAC op de juiste manier werkt.

4 Stuurt de uitvoering van de communicatieaanpak aan.

5 Heeft oog voor de (emotionele) belasting van medewerkers.

Coördineren (coördinerend, met bestuurlijk inzicht, communicatief)

6 Coördineert werkzaamheden en woordvoeringslijn met interne en externe partners.

Afschaling

7 Draagt zorg voor de afschaling van de inzet.

Stressbestendig

8 Kan onder druk presteren.

5 Overzicht mogelijke training- en oefeninterventies

5.1 Crisiscommunicatie game

De crisiscommunicatie game, door TNO ontwikkeld in 2011-2012, is gebaseerd op de nieuwe uitgangspunten van crisiscommunicatie. Met deze game kunnen crisiscommunicatie adviseurs oefenen om onder tijdsdruk, in samenwerking met interne en externe partners, burgers te voorzien van de informatie waar zij behoefte aan hebben. Deelnemers doorlopen een scenario in ca. 45 minuten, waarbij ze op hoofdlijnen moeten aangeven wanneer ze zouden communiceren, wie de doelgroep is en wat er in de boodschap moet staan. Een belangrijk aspect van de game is dat je moet samenwerken met andere betrokken instanties en partijen (interne en externe partners). Sommige partners delen hun vragen en informatie uit zichzelf, anderen niet. Het kan dus voorkomen dat je informatie mist en daardoor minder handig of te laat communiceert. Binnen het spel heeft dit gevolgen: te laat of onhandig communiceren leidt tot een escalatie van het scenario. Deze ervaring helpt de deelnemer om zich pro-actief op te stellen en zich bewust te worden van wie de spelers zijn in dit scenario.



Figuur 6 Impressie pilot crisiscommunicatie game.

Drie pilots hebben duidelijk gemaakt dat deelnemers meegesleept worden in het spel, aan het denken gezet worden en hun communicatie beter proberen af te stemmen op de betrokken burgers. Tegelijkertijd worden ze zich meer bewust van andere betrokken instanties en partijen. Ook in de werkelijkheid wordt aansluiting gezocht bij interne en externe partners. De concrete acties variëren van het maken van lijstjes met namen en telefoonnummers van mensen die je tijdens een crisis moet kunnen bereiken tot samen koffie drinken waarbij besproken wordt wie waar voor verantwoordelijk is. Er zijn nu twee totaal verschillende scenario's uitgewerkt: Hoog water en Sociale onrust. Beide onderwerpen konden goed uitgewerkt worden in het game concept. Het is mogelijk om meer scenario's toe te voegen.

In 2014 zal de crisiscommunicatie game, die nu nog spel in papiervorm is, digitaal gemaakt worden. Daardoor wordt het mogelijk om veel mensen hiermee te bereiken. Het voordeel van deze game is dat crisiscommunicatie adviseurs hun eigen rol kunnen oefenen. De andere partijen worden gesimuleerd en hoeven tijdens de oefening niet aanwezig te zijn.

Kenmerken

Doel: oefenen met nieuwe crisiscommunicatiedoelen.

Duur: 2 uur (15 min. introductie, 45 min. spelen, 1 uur nabespreking).

Groepsgrootte: max 15 deelnemers.

Werkvorm: spelen individueel of in tweetallen; nabespreking plenair.

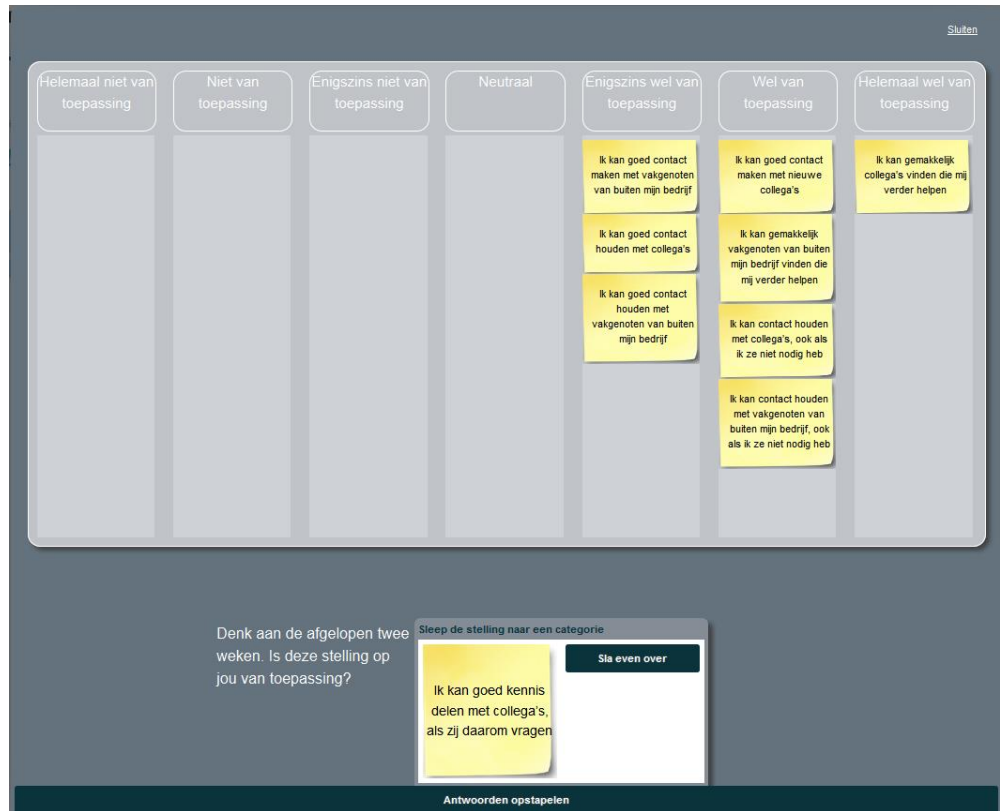
Onder leiding van een ervaren trainer.

5.2 Zelf-evaluatie

Op basis van de competentieprofielen is het mogelijk om een zelfevaluatie-instrument te ontwikkelen. Dit instrument bestaat uit een digitale lijst met stellingen, waarop de deelnemer per stelling kan aangeven in hoeverre dit op hem of haar van toepassing is. Met behulp van een digitale tool kan dit soort evaluaties laagdrempelig en snel afgenomen worden. Los daarvan zijn er drie voordelen van het gebruik van zelf-evaluatie:

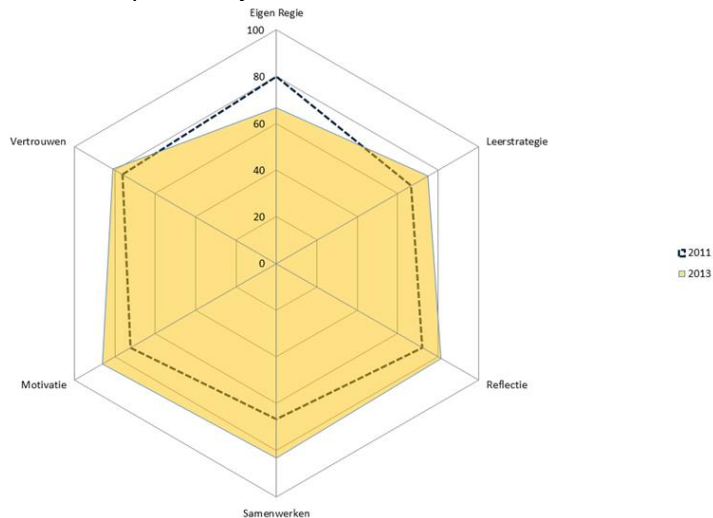
- 1 Het invullen van de lijst met stellingen zet de deelnemer aan het denken over zijn of haar eigen prestaties. Dit is een interventie in zichzelf: bewustwording kan zo leiden tot een verdieping van de eigen vaardigheden.
- 2 De ingevulde lijst is een weergave van hoe de deelnemer zelf vindt dat het gaat. Dit is waardevolle informatie, en kan vergeleken worden met de beoordeling van deze persoon door anderen. Eventuele verschillen in beoordelingen zijn dan uitgangspunt voor discussie, waardoor er meer inzicht ontstaat over de prestaties en groeimogelijkheden.
- 3 Wanneer de deelnemer deze lijst vaker invult, kan door de tijd heen gevolgd worden welke ontwikkeling hij of zij doormaakt.

Als het zelf-evaluatie instrument eenmaal ontwikkeld is, kan het ook gezet worden als een 360-graden feedback middel. De deelnemer kan zelf aangeven welke collega hij of zij wil vragen om deze lijst in te vullen. Deze scores kunnen dan vergeleken worden met de eigen scores en met de beoordeling.



Figuur 7 Screenshot van de iSELF.

TNO heeft de afgelopen jaren gewerkt aan de ontwikkeling van de iSELF, een Internet Tool for Self-Evaluation and Learner Feedback. Deze tool zou uitermate geschikt zijn als zelf-evaluatie instrument: deelnemers slepen de stellingen op kaartjes naar de categorie die het beste bij hen past (zie figuur 7). Als ze klaar zijn krijgen ze hun eigen antwoorden in de vorm van een profiel (spinnenweb) terug (zie figuur 8), zodat in één oogopslag duidelijk wordt waar ze staan. In de iSELF kunnen verschillende lijsten ingevoerd worden. Ook is het mogelijk om een advies te geven op basis van de persoonlijke score.



Figuur 8 Screenshot profiel iSELF.

De iSELF is als tool voldoende doorontwikkeld om zonder meer ingezet te worden. Voor een goede toepassing als zelf-evaluatie instrument voor crisiscommunicatie zal nog wel eerst een lijst met stellingen ontwikkeld moeten worden.

Kenmerken

Doel: Inzicht in de eigen prestaties en ontwikkeling.

Duur: 10 minuten.

Groepsgrootte: individueel.

Werkvorm: individueel, eventueel met feedback van anderen.

Zelfstandig, wel evt. bespreken met leidinggevende.

5.3 Zelf ervaren

In een workshop van het programma Flood Control is in 2012 een werkvorm ingezet waarbij de deelnemers in tweetallen twee verschillende rollen toebedeeld krijgen: crisiscommunicatie adviseur en betrokken burger. Sindsdien is deze werkvorm vaker gebruikt. Beide partijen krijgen informatie over een zich ontwikkelend incident. Per rol zijn er kleine verschillen in de informatie die gedeeld wordt: communicatie adviseurs krijgende boodschap mee dat de situatie niet verontrustend is; burgers krijgen alleen de feitelijke informatie, zonder geruststelling. De betrokken burgers werken in tweetallen uit welke informatie ze zouden willen ontvangen en via welke media (zie figuur 9). De crisiscommunicatie adviseurs werken ook in tweetallen uit wat zij zouden communiceren over dit incident, en via welke media ze dat zouden doen. Vervolgens gaan de crisiscommunicatie adviseurs en de betrokken burgers dit samen, in groepjes van vier dus, bespreken. Over het algemeen zitten er behoorlijke verschillen tussen de behoeftes van burgers en wat de communicatie adviseurs hen zouden melden. Deze verschillen worden plenair besproken, waarna een tweede ronde met extra informatie gespeeld wordt. Na deze tweede ronde blijkt meestal dat de informatie van de crisiscommunicatie adviseurs veel beter aansluit bij de behoeftes van de betrokkenburgers.

Er zijn nu twee scenario's: een voor Hoog water en een voor een brand in een bloembollenloods. Dit kan ook voor andere scenario's uitgewerkt worden.

Burger
Ronde 1



Wat zou u doen op basis van deze informatie?	
- gaan kijken - Altijd spectaculair	Na bespreking met andere partij: > Blijf thuis > kom niet

Wat wilt u nog meer weten?	
- Wanneer hoogste punt wordt bereikt - wat zijn dan de gevolgen voor mij en mijn vee	Na bespreking met andere partij: >

Via welk medium?	
- krant - internet pagina cooperatie - landelijke media	Na bespreking met andere partij: > website gemeente > website LV

Figuur 9. Format waarmee burgers aangeven wat hun behoeftes zijn

Kenmerken

Doel: Zelf ervaren hoe het voelt als je zorgen niet serieus genomen worden.

Duur: 1,5 uur (10 min. introductie en min. 2 spelrondes).

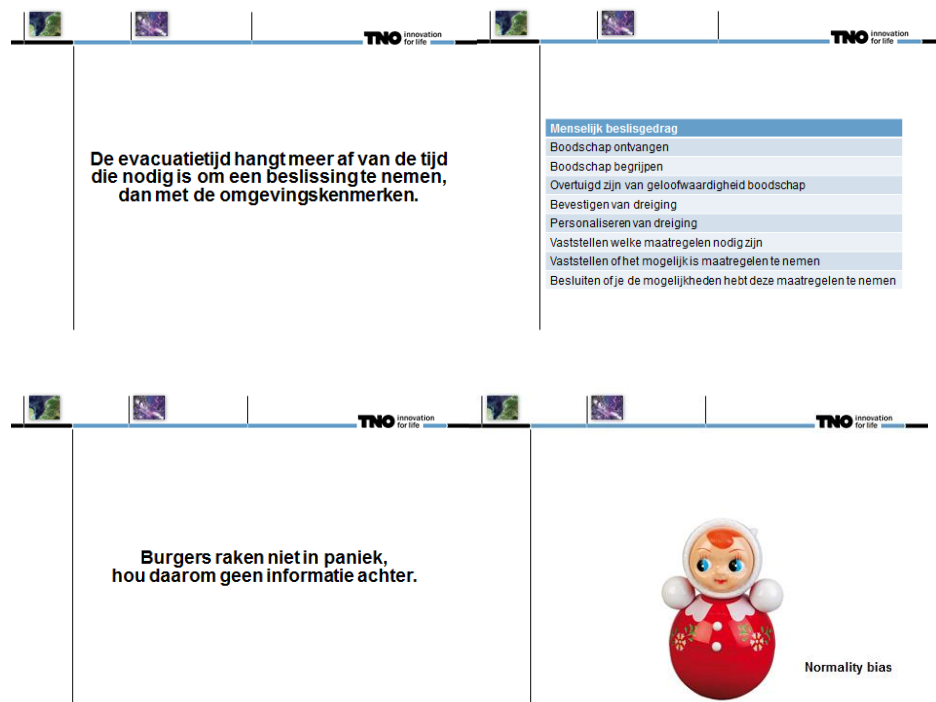
Groepsgrootte: min. 12, max 20 deelnemers.

Werkvorm: in tweetallen, tussen tweetallen en plenair.

Onder begeleiding van ervaren trainer.

5.4 Stellingen over beslisgedrag van burgers

Deze werkvorm is eerder ingezet in januari 2012, in een workshop tijdens het jaarcongres van de NVBR. Tijdens deze workshop zijn stellingen getoond. Deze stellingen kwamen voort uit de conclusies van onderzoek en experimenten naar beslisgedrag van burgers en zijn gekozen in samenwerking met domein-deskundigen. Per stelling konden deelnemers hier eerst op reageren in een groepsdiscussie. Vervolgens werd aangegeven of deze stelling klopte of niet, en werd een theoretische onderbouwing gegeven. Op deze manier kan theoretische kennis op een interactieve manier overgedragen worden. Deelnemers voelen zich betrokken en vullen vaak nog aan met verhalen uit hun eigen ervaring. Dit versterkt het leereffect.



Figuur 10 Voorbeelden van stellingen en theoretische onderbouwing.

De set met stellingen kan uitgebreid worden naar onderwerpen die op de werkvloer spelen. Hierbij zal wel steeds gezocht moeten worden naar stellingen die ook daadwerkelijk theoretisch onderbouwd kunnen worden.

Het is ook mogelijk om op basis van deze korte theoretische onderbouwingen kleine interventies te bedenken die meegenomen kunnen worden naar de werkplek. Door middel van gamification zou een model of afbeelding op de werkplek crisiscommunicatieadviseurs kunnen helpen herinneren waar ze aan moeten denken bij communicatie richting burgers.

Kenmerken

Doel: kennis opdoen over beslisgedrag van burgers.

Duur: 30 minuten.

Groepsgrootte: max. 20 deelnemers.

Werkvorm: groepsdiscussie en uitleg trainer.

Onder begeleiding van ervaren trainer.

5.5 Informatiekaarten

Per type incident kan een aantal aandachtspunten geformuleerd worden, waar altijd rekening mee gehouden moet worden. Deze aandachtspunten raken aan de inhoud van het incident. Van crisiscommunicatie adviseurs mag verwacht worden dat ze op de hoogte zijn van de incidenten die in hun regio voor zouden kunnen komen. Zij kunnen zich daar inhoudelijk op voorbereiden om vervolgens snel en accuraat te communiceren tijdens een incident. In de praktijk blijkt dat dit niet altijd vanzelf gaat.

Zoals al eerder aangegeven zijn er niet zoveel incidenten in Nederland, waardoor crisiscommunicatie adviseurs weinig kans krijgen om in de echte situatie te acteren en te leren. Sommige veiligheidsregio's hebben daarom het initiatief genomen om informatiekaarten te ontwikkelen. Deze kaarten brengen overzichtelijk in kaart wat er gedaan moet worden en in welke volgorde.

Operationele Informatiekaart **Duinbranden**

Versie: 23 oktober 2011

Informatie branduitbreiding

Ruimtelijk mogelijke branduitbreiding:

Windsnelheid (Schaal van Beaufort)	Windsnelheid (Mkn per seconde)	Mogelijke Branduitbreiding (Mkn afgevoerd)
1	0,5-1,5 m/s	100 mkn
2	1,6-3,3 m/s	200 mkn
3	3,4-5,1 m/s	500 mkn
4	5,2-7,9 m/s	750 mkn
5	8,0-10,7 m/s	1000 mkn
6	10,8-13,8 m/s	1350 mkn
7	13,9-17,1 m/s	1800 mkn
8	17,2-20,7 m/s	2500 mkn
9	20,8-24,4 m/s	3300 mkn
10	24,5-28,4 m/s	4200 mkn

De brand breid zich ongeveer uit in een draaiboek van 45 graden met de windrichting mee.

Windsnelheid Brandhaard Uitbreiding

Overzicht gebied/beheerders

A = - Waarnet
- Zuid-Hollands Landschap (zw-deel vak A)
B = - Staatsbosbeheer
C = - Dunea

Zaaiwijding algemeen = Hoogheemraadschap Rijnland

Voor uitgaande plattengronden, zie de Plattengronden duingebied Hollands Midden (De afstanden in de mappen van het CoPI en het ROT en de LCC).

Aandachtspunten CoPI

Algemeen

- Gebruik de beschikbare plattengronden van het duingebied (te vinden in mappen CoPI en ROT en in LCC's);
- Houd rekening met de verplaatsing van het brongebied en de gevolgen hiervan voor het effectgebied;
- Natuurbreiden vangen oetwaa toe alle aanvragen van gebiedsbeheerders;
- Waarschuw partners (via de GMR of zelf);
- Houd rekening met burgerparticipatie (inzet burgers:
 - o Toestaan? (omdat we zijn leiding (vanaf voordeel/risico)?
 - o Denk aan eigen veiligheid)

Partners

- Vraag de KNRM en Riedingsbrigades ter ondersteuning met de Actievoorwaarden voor evacuatie, transport, slachtoffers, verkenning etc.);
- Vraag bij een (groot)schalige duinbrand altijd een liaison van de gebiedsbeheerder in het CoPI;
- Vraag bij de inzet van de KNRM en/of Riedingsbrigades een liaison in het CoPI.

Aandachtspunten ROT

Algemeen

- Overweeg een 2^e CoPI in bij (groot)schalige ontbranding en evacuatie voor de begeleiding van de evacuatie en/of opvang;
- Houd rekening met de verplaatsing van het brongebied en de gevolgen hiervan voor het effectgebied;
- Overweeg OPRP 4.1 v.z. de directe nabijheid van andere gemeenten in het duingebied;
- Coördineer zo nodig de hulpverlening met de regio Kennemerland en/of Haaglanden;
- Adviseer wanneer nodig de burgemeester / het beleidssteam over het vaststellen van een noodverordening om het gebied te kunnen ontbranden / ontbreiden te houden (houd bij het bepalen van het gebied rekening met de smalle branduitbreiding);
- Start bij veldrechter langdurige inzet tijdig met multidisciplinaire logistieke processen voor operationele eenheden;
- Start bij veldrechter langdurige inzet tijdig met het regelen van aflossing operationele eenheden en ROT;
- Neem pas een besluit tot het opheffen van de noodverordening als duidelijk is dat de operationele diensten het gebied vrijgaven. De burgemeester bepaalt uiteindelijk of de noodverordening daadwerkelijk wordt opgeheven.

Partners

- Vraag de KNRM en Riedingsbrigades ter ondersteuning (ook voortzetten) bij evacuatie, transport, slachtoffers, verkenning e.d. (denk ook aan evacuatie strand);
- Vraag bij de inzet van de KNRM en/of Riedingsbrigades voor evacuatie een liaison in het ROT of het CoPI die zich presentie bijhoudt met de evacuatie;
- Vraag te allen tijde een liaison van Defensie in het ROT voor zover deze nog niet gevestigd is;
- Informeer vroegtijdig omliggende regio's;
- Aanvraag van bijstand geschiedt via het LCCC, deze coördineert de aanvrage (informeer erbij bij WvR);
- Gebruik liaison in het CoPI voor het afdrukken van de liaison voor het ROT;
- Denk ook aan: Nuon, KPN, diensnoping, diensnambulance, KMAH, Kustwacht, Rijkswaterstaat (vegen) en luchtvaartsonar.

Contactgegevens bij calamiteiten

<p>Samenwerkingspartners</p> <p>Gemeenschappelijke meldkamer (GMC)</p> <p>Alarm: 14000nummer: 071-572 29 24 → vraag naar IM ROT</p> <p>Noodtel: 112nummer: 17202, 17203</p> <p>*Informatiebeheerder Regionale Operationeel Team</p> <p>Regionaal Operatieel Team (ROT)</p> <p>Adres: Rodewaterstraat 44, 2301 BM Leiden</p> <p>Regionaal Beleidsteam (RBT)</p> <p>Adres: Rodewaterstraat 44, 2301 BM Leiden</p>	<p>Dunea</p> <p>Overtag: 070 - 397 77 80</p> <p>Call center: 040 - 289 44 20</p> <p>Staatsbosbeheer</p> <p>Plot: 06 - 224 71 331</p> <p>Waarnet</p> <p>Plot: 06 - 512 36 814</p> <p>Zuid-Hollands Landschap</p> <p>Overtag: 016 27 22222 (Buiten kantooruren doorverwijzing c.m.v. antwoordapparaat)</p> <p>Regionaalsite: 06 20545010</p>
--	--

Figuur 11 Voorbeeld informatiekaart Veiligheidsregio Hollands Midden.

Deze informatiekaarten kunnen gebruikt worden tijdens een incident, als hulpmiddel. De communicatie adviseur heeft op deze manier een overzicht van de aandachtspunten en de contactgegevens van noodzakelijk partners. Voor een effectieve inzet van deze kaarten tijdens een incident zou er ook mee geoefend moeten worden. De kaarten zouden daarvoor bij een bestaande, relevante oefening door de communicatie adviseurs gebruikt moeten worden. Het scenario moet dan uitdagend en passend genoeg zijn om de kaarten ook daadwerkelijk in te zetten. Tijdens de oefening moet de beperking van een informatiekaart ook nadrukkelijk aan bod komen: het risico van een dergelijk overzicht is dat het kan leiden tot passief volgen van richtlijnen. Dit kan tot gevolg hebben dat de crisiscommunicatie adviseur slechts de stappen van de informatiekaart opvolgt en vergeet actief na te denken vanuit de behoeftes van burgers.

Kenmerken

- Doel: informatiekaart op juiste manier gebruiken tijdens incident.
- Duur: de duur van de oefening (2-4 uur).
- Groepsgrootte: aansluiten bij een bestaande oefening.
- Werkvorm: individueel.
- Onder leiding van een ervaren trainer.

6 Conclusies en vervolg

Sinds 2010 is er veel veranderd in het veiligheidsdomein in het algemeen en op het gebied van crisiscommunicatie in het bijzonder. Enerzijds kwam er aandacht voor een andere manier van communiceren richting de burger: van buiten naar binnen, aansluitend bij de informatiebehoefte van burgers (Bevolkingszorg op orde). Deze verschuiving werd ingegeven door onderzoek naar beslisgedrag van burgers, maar ook door evaluatierapporten van grotere incidenten en rampen. Deze andere manier van communiceren brengt met zich mee dat crisiscommunicatie adviseurs ook op een andere manier zullen moeten trainen en oefenen. Tegelijkertijd werd binnen gemeentes en veiligheidsregio's gezocht naar een optimale inrichting van de organisatie met betrekking tot crisiscommunicatie. Hoewel dit een zeer positieve en noodzakelijk ontwikkeling is, heeft het ook veel tijd en inzet van mensen gevraagd. Hierdoor hebben nog niet alle veiligheidsregio's de omslag kunnen maken naar een nieuwe manier van werken en trainen & oefenen.

De projecten GROOT en GROOTER hebben een waardevolle bijdrage geleverd aan de professionalisering van crisiscommunicatie door de ontwikkeling van taakprofielen. Hierdoor wordt het duidelijk welke rollen er zijn en welke taken bij die rollen horen. Het is niet altijd eenvoudig om vanuit taakprofielen training en oefening te ontwikkelen of objectieve beoordeling mogelijk te maken. Opleiden, trainen en oefenen heeft bij voorkeur een integrale aanpak: selectie, training en beoordeling gebeurt volgens dezelfde uitgangspunten. Deze uitgangspunten zouden specifiek genoeg moeten zijn om ze te kunnen beoordelen en generiek genoeg om zinvol gedrag in de werksituatie te bevatten. Competentieprofielen voldoen hier meer aan dan taakprofielen. We hebben daarom in dit project, in samenwerking met domeindeskundigen, twee van de communicatie taakprofielen (Communicatie adviseur BT en Hoofd RAC) omschreven naar competentieprofielen. De meerwaarde hiervan werd direct herkend: door deze omschrijving wordt snel duidelijk waar een oefening aan moet voldoen om een crisiscommunicatie adviseur van te laten leren, en tevens beoordeling van gedrag mogelijk te maken. Zo kan leren een doorlopende cyclus worden, waarbij oefeningen weer input geven voor de leervragen volgende, in plaats van een opeenvolging van losstaande activiteiten. Het feit van V&R academie TNO een opdracht verstrekt heeft om de overige twaalf taakprofielen voor crisiscommunicatie om te schrijven naar competentieprofielen, maakt duidelijk dat hier behoefte aan is.

Nu steeds duidelijker wordt waar crisiscommunicatie adviseurs aan moeten voldoen en hoe hun organisaties ingericht zijn, komt er meer ruimte voor gerichte opleiding, trainen en oefenen. Alle veertien competentieprofielen zullen straks beschikbaar komen voor het veiligheidsdomein. Er zijn, onder andere hierover, goede contacten met het IFV, met name met de verantwoordelijke voor de landelijke pool communicatie adviseurs. In dit rapport hebben we een aantal reeds ontwikkelde en een aantal nieuwe trainings- en oefenvormen beschreven die goed aansluiten bij de nieuwe aanpak van crisiscommunicatie. Sommige daarvan zijn direct inzetbaar, andere zullen nog eerst verder toepasbaar gemaakt moeten worden. Een voorbeeld hiervan is de crisiscommunicatie game die in 2014 digitaal uitgewerkt zal worden. Veel mogelijkheden dus om opleiden, trainen en oefenen verder te professionaliseren. Het zou zinvol zijn om een aantal van deze methodes in de praktijk verder te evalueren.

Eén van de voorgenomen activiteiten waar we door tijdsdruk bij de deskundigen in het veiligheidsdomein onvoldoende aan toe gekomen zijn is een standaard aanpak voor de scenario-ontwikkeling van oefeningen. Grote(re) oefeningen zijn nu niet altijd effectief: crisiscommunicatie adviseurs werken niet aan hun eigen leerdoelen of worden onvoldoende specifiek beoordeeld om ervan te kunnen leren. Het is de verwachting dat de competentieprofielen hier een positieve bijdrage aan gaan leveren. Maar los daarvan zullen scenario's op een meer professionele manier ontwikkeld moeten worden. Dit zal meer tijd kosten, maar als scenario's vaker gebruikt kunnen worden is dat de investering meer dan waard.

De beweging die crisiscommunicatie maakt is er één richting zelfredzaamheid van burgers, kwaliteit en professionaliteit. De kaders zijn duidelijk, de eerste stappen zijn gezet; een integrale aanpak van opleiden, trainen, oefenen én beoordeling kan in combinatie met actieve, onderbouwde leermiddelen het verschil maken.

7 Referenties

Bruinooge, P., Bitter, R., Helsloot, I., Langelaar, J. & Stierhout, J. (2012). Bevolkingszorg op orde – De vrijblijvendheid voorbij. Veiligheidsberaad.

Emmerik, M. van, Stubbé, H., Bloeme, D. (2012). Social media gebruik tijdens incidenten: perspectieven van communicatieadviseurs en burgers. TNO-DV 2011 C424.

Terpstra, T. (2010). Flood Preparedness – Thoughts, Feelings and Intentions of the Dutch Public. Dissertation University of Twente.

A Competentieprofielen

A.1 Competenties Communicatieadviseur BT

A.1.1 *Communicatieaanpak*

1. Kan de (strategische) communicatieaanpak onderbouwd overbrengen aan BT:
 - Wijst het BT op kaders en mandaten;
 - Deelt actuele informatie over het omgevingsbeeld;
 - Informeert over de stand van zaken van communicatieactiviteiten.
2. Kan de (strategische) communicatieaanpak bijstellen als dat nodig is (buitenwereld):
 - Anticipeert op nieuwe informatie uit de buitenwereld;
 - Schat in welke implicaties nieuwe informatie heeft op de communicatieaanpak;
 - Geeft aan welke communicatiedoelstelling het accent heeft;
 - Schat in welke aanvullende BT besluiten nodig zijn om de communicatieaanpak te ondersteunen.

A.1.2 *Publieksoptreden*

3. Ondersteunt burgemeester en/of voorzitter VR bij pers- en publieksoptreden:
 - Formuleert kernboodschappen;
 - Adviseert en faciliteert bij voorbereiding van pers- en publieksoptreden;
 - Adviseert en faciliteert bij uitvoering van pers- en publieksoptreden.

A.1.3 *Adviseren*

4. Is rolvast:
 - Inzicht in eigen taken, rol, en bevoegdheden;
 - Inzicht in taken, rol, en bevoegdheden van andere spelers;
 - Betreft BT en RAC op de juiste manier bij besluiten.
5. Komt betrouwbaar en geloofwaardig over:
 - Brengt de inhoud onderbouwd en overtuigend;
 - Gebruikt in politieke omgevingen de juiste toon en houding.

A.1.4 *Stressbestendig*

6. Kan onder druk presteren:
 - Neemt ook onder druk weloverwogen beslissingen;
 - Is ook onder druk rolvast;
 - Komt ook onder druk betrouwbaar en geloofwaardig over.

A.2 Competenties Hoofd RAC

A.2.1 *Inrichten RAC*

1. Richt een effectief RAC in
 - Bepaalt welke teams en functionarissen ingezet moeten worden;
 - Regelt (aanvullende) faciliteiten;
 - Regelt herbezetting bij langdurige inzet.

A.2.2 *Communicatieaanpak*

2. Formuleert strategische en tactische kaders voor de communicatieaanpak
 - Neemt maatschappelijke informatiebehoefte als uitgangspunt;
 - Heeft aandacht voor informatievoorziening, schadebeperking en betekenisgeving.

A.2.3 *Aansturen RAC (met leiderschap, communicatief, reflectief)*

3. Zorgt dat het RAC op de juiste manier werkt:
 - Zorgt dat relevante regels gehanteerd worden;
 - Zorgt dat relevante planvormen gehanteerd worden;
 - Zorgt dat relevante procedures worden gevolgd.
4. Stuurt de uitvoering van de communicatieaanpak aan:
 - Vertaalt strategische en tactische kaders in opdrachten, concrete taken en acties;
 - Zet opdrachten, concrete taken en acties uit binnen RAC;
 - Bewaakt voortgang van opdrachten, concrete taken en acties;
 - Stuurt uitvoering van opdrachten, concrete taken en acties bij als dat nodig is;
 - Bewaakt vastleggen van acties (logboek, LCMS).
5. Heeft oog voor de (emotionele) belasting van medewerkers:
 - Observeert (emotionele) belasting van medewerkers tijdens de inzet;
 - Observeert (emotionele) belasting van medewerkers na afloop van de inzet;
 - Neemt actie bij signalering (emotionele) belasting;
 - Draagt zorg voor de debriefing van het RAC, communicatieadviseur CoPI, OT en BT.

A.2.4 *Coördineren (coördinerend, met politiek bestuurlijk inzicht, communicatief)*

6. Coördineert werkzaamheden en woordvoeringslijn met interne en externe partners:
 - Stelt inzetopdracht op t.b.v. de coördinatoren (pers, omgevingsanalyse);
 - Bewaakt informatie-uitwisseling tussen coördinatoren (persvoorlichting, omgevingsanalyse en advies, verwanteninformatie) en communicatieadviseurs (CoPI, OT en BT).

A.2.5 *Afschaling*

7. Draagt zorg voor de afschaling van de inzet:
 - Evalueert optreden;
 - Zorgt voor eindrapportage over / evaluatie van het proces;
 - Zorgt voor overdracht naar de reguliere organisatie.

A.2.6 *Stressbestendig*

8. Kan onder druk presteren:
 - Stuurt de uitvoering van de communicatieaanpak ook onder druk goed aan;
 - Heeft ook onder druk oog voor de (emotionele) belasting van medewerkers;
 - Coördineert ook onder druk met externe en interne partners.

B Werkzaamheden

Binnen het project in 2013 zijn de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- In januari 2013 is er contact geweest met het IFV (Debora Bakker, verantwoordelijk voor landelijke pool crisiscommunicatie adviseurs) over het opnemen van onze conclusies uit onderzoek in de opleiding en training van crisiscommunicatie adviseurs. De TNO bevindingen worden meegenomen, daarnaast zou het IFV graag gebruik maken van onze game met betrekking tot crisiscommunicatie. Eind 2013 is een voorstel toegekend, waardoor we de game in 2014 kunnen digitaliseren. Hierdoor wordt het mogelijk de game daadwerkelijk in te zetten in trainingen.
 - In februari 2013 is de Nederlandse vertaling van het tijdschrift: Hallo! Over crisiscommunicatie en zelfredzaamheid van burgers verschenen. Dit tijdschrift is zowel als PDF en als hard copy verspreid onder betrokkenen bij veiligheidsregio's en gemeenten en deskundigen op het gebied van crisiscommunicatie (zie link²). We hebben veel positieve reacties en vragen om extra informatie gekregen.
 - Op 4 april 2013 hebben we samen met Berenschot een verdiepingssessie geleid op de dag van de veiligheidsregio in Den Haag. De titel van de sessie was: Serious game 'Crisiscommunicatie voor bestuurders'. Hiermee hebben we enerzijds de nieuwe insteek van crisiscommunicatie onder de aandacht gebracht, namelijk communicatie gericht op het versterken van zelfredzaamheid van burgers, en anderzijds ook laten zien dat onze game een krachtig en eenvoudig leermiddel is om crisiscommunicatie adviseurs bewust te maken van wat dit dan betekent.
 - Op 18 en 19 april 2013 zijn we aanwezig geweest op de EENA (European Emergency Number Association) in Riga. Op 18 april hebben we een presentatie over crisiscommunicatie gegeven: Social Media and the Emergency Services. Naar aanleiding hiervan zijn we gevraagd om toe te treden als onderzoekers in dit veld.
 - Van januari tot juni hebben we contacten met verschillende gemeentes en veiligheidsregio's onderhouden, waaronder Kennemerland en gemeentes Haarlemmermeer en Rotterdam.
 - Vanaf juni zijn we met de gemeente Haarlemmermeer en de bijbehorende veiligheidsregio Kennemerland een nauwere samenwerking aangegaan. Het doel hiervan was om op basis van onze bevindingen de training en oefening van crisiscommunicatieadviseurs te versterken. We hebben onder andere samen twee taakprofielen van de commissie GROTER omgeschreven naar competentieprofielen, waardoor duidelijk wordt hoe je moet oefenen en hoe je voortgang van mensen kunt volgen. Het was de bedoeling om aan te sluiten bij een grote oefening eind november, maar deze is op het laatste moment uitgesteld.
 - Vanuit de werkzaamheden met de veiligheidsregio Kennemerland is contact gelegd met de V&R academie. Zij waren zeer enthousiast over de competentieprofielen en hebben opdracht gegeven om de andere profielen ook
-

om te schrijven. Deze opdracht is inmiddels gestart. Er is afgesproken dat deze profielen beschikbaar gesteld worden aan het veld.

- De twee voorbeeld competentieprofielen zijn begin januari 2014 ook gedeeld met het IFV en er lijkt brede belangstelling om deze competentieprofielen als basis voor opleiding, training en beoordeling te gaan gebruiken.

Distributielijst

Onderstaande instanties/personen ontvangen een volledig exemplaar van het rapport.

- 1 TNO, vestiging Soesterberg
dr. ir. B. Don
- 2 NVBR
Programma Coordinator Crisisbeheersing
mevrouw M. Heijman
- 3 TNO, vestiging Soesterberg,
(Archief)
- 4/8 TNO, vestiging Soesterberg,
dr. H.E. Stubbe
drs. G.J. Veldhuis
prof. dr. J.H. Kerstholt
dr. M.P.W. van Berlo
drs. W.S.M. Piek