

COMMUNICEREN IN TIJDEN VAN CRISIS

**COMMUNICEREN
IN TIJDEN VAN
CRISIS**

JEROEN WILS



**LANNOO
CAMPUS**

D/2014/45/290 – ISBN 978 94 014 1858 4 – NUR 801

Vormgeving cover: Ron Reuman (Compagnie Maandacht)

Vormgeving binnenwerk: Fulya Toper

© Jeroen Wils & Uitgeverij Lannoo nv, Tiel, 2014.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasmestraat 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

INHOUD

VOORWOORD	9
1 INLEIDING	13
‘Vorbereid zijn op wat je hoopt dat nooit gebeurt’, <i>door Peter Vanvelthoven, burgemeester van Lommel</i>	22
2 HET BELANG VAN CRISISCOMMUNICATIE	25
WAT IS CRISISCOMMUNICATIE?	26
WAAROM WORDT CRISISCOMMUNICATIE STEEDS BELANGRIJKER?	34
WAT ALS IK NIET COMMUNICEER?	39
‘Goede voorbereiding is primordiaal’, <i>door Benoît Gilson, General Manager of Corporate & Public Affairs Infrabel</i>	43
3 VOORBEREIDING: MAAK EEN CRISISCOMMUNICATIEPLAN	47
INLEIDING	48
IDENTIFICEER DE RISICO’S	50
MAAK EEN PLAN VOOR RISICOCOMMUNICATIE	53
Wat is risicocommunicatie?	53
Is het een must voor iedereen?	54
Wat zet je in een plan voor risicocommunicatie?	56
MAAK EEN PLAN VOOR CRISISCOMMUNICATIE	62
Bepaal wie communiceert	63
Bepaal met wie je moet communiceren	68
Bepaal je beleid ten aanzien van de media	71
Stakeholdersmanagement begint al lang voor de crisis	72
Bepaal wat je gaat zeggen	73

Bepaal welke communicatiemiddelen je gaat gebruiken	75
Werk een tijdslijn uit voor de communicatie	77
Regel de communicatiefaciliteiten	77
Organiseer simulatieoefeningen	80
Organiseer opleidingen of win advies in	81
‘Transparant en authentiek’, <i>door Rob Shuter, CEO Vodafone Nederland</i>	84
4 TIJDENS DE CRISIS: COMMUNICEER GELOOFWAARDIG!	87
TIMING VAN COMMUNICEREN	89
TRANSPARANTIE EN EERLIJKHEID	91
EENHEID IN WOORDVOERING	93
CORRECTE INFORMATIE	95
SPREK VANUIT JE EIGEN BEVOEGDHEDEN	97
VOORZICHTIGHEID EN RESPECT	98
BEGRIJPelijk, DUIDELijk EN EENDUIDIG	101
COMMUNICEER TOEKOMSTGERICHT	103
‘Bouwen aan een partnership met de pers’, <i>door Jan Briers, gouverneur Oost-Vlaanderen</i>	105
5 DE PERS ALS PARTNER	109
INLEIDING	110
DE ROL VAN DE MEDIA	113
DE VERSCHILLENDE SOORTEN PERS EN HUN EIGENHEDEN	115
De geschreven pers	116
De radio	119
Persagentschappen	120
Tv	122
DE WERKING VAN DE MEDIA	125
Deadlines	125
Hang naar primeurs	126
Nieuwsgaring	127
Invalshoeken van de pers	128
Focus op het negatieve	129

Recht op nalezen	131
Bereikbaarheid voor de media	131
DE BEPERKINGEN VAN DE PERS	133
Fouten zelden of nooit rechtgezet	133
Geen tijd voor specialisatie	135
Desinformatie	135
OMGAAN MET DE MEDIA	137
Contacten met de pers	137
De woordvoerder	137
Timing van communiceren	139
Houding t.o.v. de pers	139
Hoe schrijf je een persbericht?	143
Hoe geef je een interview?	144
Opiniestukken	148
'Wegblijven op sociale media is geen optie', <i>door Ellen Leysens, Recruitment Specialist at BASF en Lieve Van Hasselt, Internal Communications Manager</i>	153

6	OMGAAN MET SOCIALE MEDIA	153
	WAAROM ZE RELEVANT ZIJN	155
	Enkele cijfers	155
	Twitter als kanaal voor opiniemakers	155
	Een nieuwe manier van nieuwsgaring	156
	WAAROM ZE ANDERS ZIJN	159
	Mogelijkheid tot dialoog	159
	Bepalend in opinie- en besluitvorming	163
	Niet te kloppen in snelheid	164
	WAARVOOR JE ZE KUNT GEBRUIKEN	165
	WAT ZE MET JE CRISIS KUNNEN DOEN	167
	BEGINNEN MET SOCIALE MEDIA	171
	Sociale media inzetten in tijden van crisis	175
	Sociale media om te zenden	176
	Sociale media om te kijken	186
	Sociale media om de dialoog aan te gaan	193
	Sociale media om te vragen	202
	DE VALKUILEN VAN SOCIALE MEDIA	206

	'Expect the unexpected', <i>door Chokri Mahassine, organisator Pukkelpop</i>	208
7	NA DE CRISIS	211
	INFORMEER OVER DE TERUGKEER NAAR EEN NORMALE SITUATIE	212
	EVALUEER JE CRISISCOMMUNICATIE	214
	PAS JE AANPAK AAN	216
8	BESLUIT: 10 KRITIEKE SUCCESFACTOREN	219

VOORWOORD

Door Peter Mertens, woordvoerder Crisiscentrum Binnenlandse Zaken

‘De communicatie kan beter.’ Het is een veelgehoorde vaststelling bij rampoefeningen of na noodsituaties. Die communicatie dekt natuurlijk verschillende ladingen: operationele informatie op het rampterrein, informatiedoorstroming tussen interventiediensten, psychosociale omkadering van slachtoffers en verwanten, informatie aan de direct betrokkenen en aan de geïnteresseerde bevolking ... Bij crisissituaties komen er verschillende processen in werking, waarbij communicatie en informatie de brandstof en de smeerolie zijn. Tekort aan relevante informatie, aan gecontroleerde feiten, omgaan met onzekere factoren: ze maken crisiscommunicatie tot een complex proces. Toch mag de burger van de overheid, van een organisatie of bedrijf duidelijke en correcte informatie verwachten, met de nodige duiding en met empathie.

De burger neemt ook zelf actief deel aan die communicatie. Foto’s en berichten over de omstandigheden of over hun persoonlijke situatie worden via sociale media verspreid, omwonenden brengen de rampzone en de geëvacueerde straten in kaart (crowdsourcing), ze bieden hun solidariteit en medeleven aan et cetera. Nog voordat enige officiële communicatie verschijnt, gonzen het internet en de media al van de berichten.

Dat neemt niet weg dat zo snel mogelijk een formele communicatie moet opgestart worden. In sommige situaties kan zelfs een dringende alarmering van de bevolking nodig zijn. Daarbij worden soms concrete instructies gegeven, zoals ‘Sluit ramen en deuren. Volg de media voor verdere info.’ Om deze alarmering efficiënter te kunnen laten verlopen, werkt Binnenlandse Zaken aan een verwittiging via (mobiele) telefonie. Een goede start van de communicatie kan namelijk veel verdere ellende besparen. Daarom wordt de komende jaren verder ingezet op de verwittiging via het systeem Be-Alert. Be-Alert is een alarmeringssysteem dat snel specifieke groepen mensen kan waarschuwen in crisissituaties.

Het kan bijvoorbeeld gaan om inwoners in een bepaalde regio, om dokters of schooldirecteurs. In combinatie met Be-Alert is een bijbehorende risicocommunicatie noodzakelijk om het risicobewustzijn te verhogen en als een opstap naar crisiscommunicatie.

Het belang van crisiscommunicatie mag dan wel algemeen gekend zijn, de invulling ervan is dat niet altijd. Terwijl de hulpdiensten een jarenlange traditie hebben in het uitvoeren van noodinterventies, is de invulling van de communicatiediscipline een pak recenter. Maar stilaan groeit het besef dat de expertise rond communicatie verder moet gespecialiseerd worden, in aanvulling van de bekende instrumenten zoals het maken van een crisiswebsite of het openen van een infonummer. Vandaag al maken overheden intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. Ze kunnen ook rekenen op bijkomende ondersteuning van het zogenaamde ‘Team D5’, een team van personen die zich vrijwillig inzetten om de crisiscommunicatie rond een bepaalde ramp mee vorm te geven. D5, ofwel discipline 5, is het geheel van taken die te maken hebben met de informatie aan de bevolking bij noodsituaties. Team D5 is een soort vliegende brigade die in het hele land snel kan worden ingeschakeld om aan overheden hulp te bieden in verband met de communicatie. Het Crisiscentrum staat in voor de coördinatie en opleiding van het team.

Om de verschillende communicatieopdrachten tot een goed einde te brengen, moeten de rollen verdeeld en op elkaar afgestemd worden. Bij crisiscommunicatie komt het erop aan om een verbinding te maken tussen de realiteit van de noodsituatie en de perceptie die leeft bij de bevolking over het incident. Vaak sluiten beide niet op elkaar aan. Communicatiespecialisten moeten de bezorgdheden die leven bij de bevolking in kaart brengen en er vervolgens een antwoord op formuleren door te zorgen voor juiste berichtgeving via de verschillende kanalen.

Het biedt een meerwaarde voor je crisiscommunicatie wanneer je als crisismanager kunt rekenen op vertrouwde personen, al is het maar om even telefonisch af te stemmen. Een externe kijk, een andere bril maar ook overleg en afstemming met andere betrokkenen dragen bij tot een betere communicatie. Het is belangrijk om te kunnen terugvallen op een goed netwerk van specialisten om bij noodsituaties snel afspraken te kunnen maken en te zorgen voor een adequate en uniforme berichtgeving. Naast alle structuren, plannen, noodprocedures en crisisvaar-

digheden, kunnen die persoonlijke contacten het verschil maken in het crisisbeheer en de crisiscommunicatie. Dergelijke contacten en afspraken maak je in de mate van het mogelijke best vooraf.

Overheden zijn vertrouwd met het begrip noodplanning en voor heel wat ondernemingen gelden strikte veiligheidsnormen, waar ook het opstellen van een intern noodplan toe behoort. Maar ook instellingen of organisaties zonder risicovolle activiteiten zijn vatbaar voor crisissen. Extreme weersomstandigheden, een incident bij een nabijgelegen bedrijf, verkeersongevallen, een gaslek, een criminele daad ... kunnen alle organisaties treffen. Op zulke momenten word je geconfronteerd met een sterke behoefte aan informatiedoorstroming zowel intern als extern, en ben je verplicht te communiceren met tal van doelgroepen. Vaak onder tijdsdruk, soms emotioneel geladen en met heel wat onzekerheden over de afhandeling van de crisis. Dankzij een goede voorbereiding en het nodige externe advies kunnen organisaties met meer vertrouwen omgaan met zulke onverwachte omstandigheden.

Noodsituaties beginnen altijd met een zekere mate van chaos. Het komt erop aan controle te krijgen over de situatie. De crisiscommunicatie gaat dan niet enkel over inhoudelijke materies en het op punt stellen van de communicatiekanalen. Het is cruciaal om structuur te brengen in de eigen organisatie van het (communicatie)team, rollen en taken te verdelen, informatie te verifiëren en inzichtelijk te maken met behulp van foto's of kaarten. Tekortkomingen in de achterliggende structuren leiden meestal en bijna onvermijdelijk tot kwaliteitsverlies van het crisisbeheer en de crisiscommunicatie. Met duidelijke informatie en haalbare veiligheidsadviezen kan de burger vervolgens zelf conclusies trekken over de acties die hij kan ondernemen. Die zelfredzaamheid en solidariteit is zeer krachtig en wordt vaak onderschat. Via risico- en crisiscommunicatie kan daarop aangestuurd worden.

En daar is het bij crisiscommunicatie tenslotte om te doen: zorgen dat de betrokkenen veilig zijn en dat ze over de juiste informatie beschikken over de (evolutie van de) situatie. Daarom loont het om werk te maken van een veiligheidscultuur in de organisatie. Omdat elke crisiscommunicatie nog beter kan.

1

INLEIDING

Op 4 mei 2013, rond 2 uur 's nachts, ontspoord in de buurt van de spoorweg-tunnel van de Victor Van Sandelaan in Wetteren een goederentrein van de NMBS. Zes wagons raken van de sporen. Twee ervan kantelen om, terwijl drie ketelwagens — met 300 ton acrylonitril aan boord — na een explosie meteen vuur vatten. Er komen giftige dampen vrij en tal van ontledingsproducten, waaronder ook brandbaar gas, dat de brand nog verder aanwakkert. Wanneer de brandweer ter plaatse komt blussen, zorgt ook dat ervoor dat de gassen zich verder verspreiden via het blus- en rioleringswater, tot in de gronden van de akkers, de tuinen en weilanden wat verderop. In een van de resterende wagons zit bovendien het uiterst ontvlambare gas 1.3-butadieen, in twee andere wagons zit nog meer acrylonitril. De provinciale fase van het rampenplan wordt afgekondigd, waardoor provinciegouverneur Jan Briers verantwoordelijk wordt voor de coördinatie.

De eerste 24 uur na het incident komt er **geen eenduidige communicatie** over de giframp. Noch de stad Wetteren, noch de NMBS, noch de provincie Oost-Vlaanderen is op dat moment voorbereid op een crisis van die grootteorde. Wat is er precies gebeurd? Zijn er giftige gassen ontsnapt? Is er een gevaar voor de bevolking? Moeten bewoners misschien geëvacueerd worden? En zijn er doden of gewonden te betreuren? De verwarring bij de omwonenden, de publieke opinie en in de media is enorm.

Al heel snel wordt de boodschap verspreid dat de ramp geen enkel gevaar vormt voor de volksgezondheid. De rook die vrijkomt bij de ramp wordt meteen na het gebeuren als niet-giftig bestempeld. Maar de omwonenden zijn er niet gerust op en worden onzeker. Ook over de verdere gevolgen van de ramp wordt verwarrend gecommuniceerd. Tot zaterdagmiddag klinkt het dat er geen gewonden gevallen zijn, maar op een persconferentie later die dag onthult provinciegouverneur Jan Briers plots verrassend dat er toch 2 doden en 14 gewonden te betreu-

ren zijn. Uiteindelijk moet de persdienst van de gouverneur ook die informatie herroepen. Bij de ramp blijken er uiteindelijk 1 dode en 49 gewonden gevallen te zijn.



The image shows a screenshot of four tweets from May 4, 2019, discussing a train accident in Wetteren. The tweets are as follows:

- Xavier @Xa4crisis** May 4: is samenstelling van de trein al gekend? [#Kijfhoek](#) rangeerstation slechte reputatie inzake risico beheer wagons gev stoffen [#Wetteren](#)
- Bart Wijnen @BartWijnen** May 4: "We zijn aan een ramp ontsnapt", zegt de burgemeester van [#Wetteren](#). Was dit geen ramp...? [#trein](#) [#ontsporing](#) [#brand](#)
- Michiel Oostvogel @Drieterijebuul** May 4: Die brandende [#trein](#) in [#Wetteren](#), die reed eerder dus ook dóór [#Zwijndrecht](#) (NL)! Wie accepteert deze gevaren? Niet de burgerbevolking [#fb](#)
- Xavier @Xa4crisis** May 4: [#ontsporing](#) [#Wetteren](#) - TV Oost bit.ly/1681Bso Reporter rapporteert in buitenlucht dat bewoners moeten schuilen [#alsjemenou](#)

Ook over de oorzaak van de ramp wordt druk gespeculeerd. Was het ontsporen van de trein te wijten aan overdreven snelheid van de bestuurder? Had het iets te maken met werkzaamheden aan een wissel waar de goederentrein langs moest? Infrabel-woordvoerder Frédéric Petit reageert: 'Niets toont momenteel aan dat we de spoorinfrastructuur of de werking van de wissel in vraag zouden moeten stellen. Infrabel verleent zijn volledige medewerking aan het onderzoek en de onderzoekers op het terrein. Aangezien het onderzoek nog volop bezig is, kunnen we geen verdere commentaar over de mogelijke oorzaak geven.'

En dan is er nog het gif dat in de trein zat: het uiterst giftige en dodelijke acrylonitril. Het is kleurloos en ruikt naar amandelen, maar als het vermengd wordt met water, ontstaat blauwzuurgas, dat dodelijk is wanneer je er een bepaalde hoeveelheid van inademt en dat op langere termijn kankerverwekkend is. Het giftige bluswater stroomt tijdens de bluswerken de riolen in en dringt van daaruit de huizen van de omwonenden binnen. En toch circuleren ook over een mogelijk noodzakelijke evacuatie tal van tegenstrijdige berichten. Eerst is evacuatie wel nodig, later toch weer niet ...

**Yonina Van Ham**

@ninieke84

Moeten we nu ontruimen of niet? #wegvoeringsstraat #Wetteren

1:27 PM 4 May 2013

Op een zeker ogenblik moeten enkel de huizen met even huisnummer ontruimd worden, later wordt dat herroepen en zijn het enkel de huizen met oneven huisnummer. En waar bewoners eerst gevraagd wordt om ramen en deuren dicht te houden om zo het gas niet binnen te laten, blijkt later dat het gas via het bluswater in de riolering terechtgekomen is en dat de dampen zich op die manier in de huizen van de bewoners verspreiden. Ramen en deuren openzetten wordt dan net een must.

Uiteindelijk worden alle buurtbewoners in een straal van 500 meter rond de ramp geëvacueerd. Duizenden anderen moeten zich een hele nacht klaar houden voor evacuatie, maar mogen uiteindelijk toch gewoon thuis blijven.

Gelukkig komt het Nationaal Crisiscentrum van de FOD Binnenlandse Zaken op een bepaald moment ondersteuning bieden bij de communicatie rond de ramp, en vooral dan op het vlak van sociale media. Het stroomlijnt de communicatie zeker niet in haar totaliteit, maar zorgt ervoor dat de crisiscommunicatie alvast op de sociale media toch enigszins rechtgetrokken wordt.

Drie communicatiespecialisten worden vanaf 5.30 uur die ochtend gemobiliseerd. Van op afstand en ter plaatse zorgen ze voor de opvolging van de traditionele en online media, en ze gebruiken de officiële Twitter- en Facebookaccount van het Crisiscentrum voor de crisiscommunicatie.

Een communicatiespecialist van het Crisiscentrum helpt de lokale overheden – de gemeenten Wetteren, Wichelen en de gouverneur van Oost-Vlaanderen – ter plaatse en adviseert hen over de acties die ondernomen moeten worden, de boodschappen die ze moeten verspreiden, de organisatie die ze op poten moeten zetten enzovoort. Hij werkt ook mee aan het opstellen van persmededelingen en helpt de internationale

media te beheren. Deze gecoördineerde en doordachte aanpak zorgt ervoor dat er vanaf dat moment op heel regelmatige tijdstippen voor goede, betrouwbare informatie gezorgd wordt via de sociale media.



 **CrisisCenter Belgium**
@CrisiscenterBE

#treinongeval #wetteren zich voorbereiden voor evacuatie: voorzien noodpakket reservekledij, medicatie en persoonlijk verzorgingsmateriaal.

4 May 2013

27 RETWEETS 3 FAVORITES

Door **snel en ononderbroken te communiceren** via de sociale media – er worden in totaal 63 berichten verspreid in het Nederlands en het Frans – draagt het Crisiscentrum ertoe bij dat de correcte informatie uiteindelijk toch verspreid raakt onder de bezorgde bevolking. Bovendien retweet het Crisiscentrum ook de berichten die gepost worden door de andere lokale overheden (de gemeenten, de provincie en de lokale politiezone). Zo helpt het de juiste informatie en informatiebronnen mee verspreiden.



 **CrisisCenter Belgium**
@CrisiscenterBE

Treinongeval **#Wetteren**: info op wetteren.be

5:51 AM – 4 May 2013

19 RETWEETS 1 FAVORITES

De bijstand door het Crisiscentrum is gebaseerd op zijn uitgebreide kennis van en ervaring met crisissituaties. Het centrum heeft ook

lessen getrokken uit het treinongeval het jaar voordien in Godinne (Yvoir): daar botsten in mei 2012 twee goederentreinen tegen elkaar met chemische stoffen aan boord. Ook toen had het Crisiscentrum snel een communicatiespecialist ter plaatse gestuurd als versterking voor de gemeente Yvoir. En ook toen zette het centrum zijn expertise inzake crisiscommunicatie in om de lokale overheden te helpen om de bevolking te alarmeren en informeren over het ongeval.



Lieven De Bosscher

@LDeBosscher

Respect voor het (communicatie) werk van de collega's van [@Wetteren](#), [@oost_vlaanderen](#) & [@CrisiscenterBE!](#) [#treinongeval](#) [#wetteren](#)

1:27 PM 4 May 2013

Het Crisiscentrum zorgt in Wetteren voor een optimale coördinatie van de crisiscommunicatie op en via de sociale media. Een belangrijk werk dat ontzettend op prijs gesteld en toegejuicht wordt door tal van internetgebruikers tijdens de hele crisis. Een aantal belangrijke communicatoren uit op sociale media zijn appreciatie voor het goede werk van het Crisiscentrum, en dat heeft zijn effect op de reputatie en het verdere management van de crisis.

Toch betekent de tussenkomst van het Crisiscentrum op de sociale media niet dat de crisiscommunicatie helemaal gestroomlijnd raakt. Vier dagen na de treinramp blijft Wetteren het onderwerp dat alle gesprekken en alle media beheerst. Provinciegouverneur Jan Briers is voor velen de kop van Jut. 'Gouverneur Jan Briers heeft duidelijk niet de tijd genomen om zich te scholen in crisismanagement en -communicatie', bloklettert *De Standaard*. Maar toch is het volgens hoofdredacteur Liesbeth Van Impe van *Het Nieuwsblad* niet het moment voor een spelletje zwartepieten. 'Het mag niet verwonderen dat de kritiek op de gouverneur, het gezicht van de hele operatie, toeneemt', zegt ze. 'Er zijn duidelijk fouten gemaakt, op zijn minst in de communicatie. Als het er tijdens een ramp op aankomt vertrouwen te scheppen in de aanpak en de bevolking gerust te stellen, dan is dat in Wetteren faliekant mislukt.'

Maar toch gaat dit niet over de vraag of de gouverneur het goed doet of niet. Het gaat over de vraag of de huidige aanpak werkt of niet.'

Luc Van Der Kelen van *Het Laatste Nieuws* schrijft dat er geen plaats meer is voor goed menende amateurs en wijst op de nood aan professionalisering. Dat onderschrijft ook Luc Rombaut, rampencoördinator bij de NATO, die erop wijst dat crisisbeheer en -communicatie een vak apart is. 'Burgemeesters en gouverneurs doen hun best om calamiteiten te bestrijden, maar crisisbeheer is een volwaardig beroep', zegt hij. 'Ineens wordt van de burgemeester of gouverneur verwacht dat hij cruciale, levensbepalende beslissingen kan nemen en dat hij weet hoe hij een chemische interventie, alarmering en evacuatie van de bevolking, de opzet van een onthaalcentrum, de crisiscommunicatie en het beheer van de milieu-impact vrijwel onmiddellijk georganiseerd kan krijgen. Anders dan onze buurlanden hebben wij geen traditie van doorgedreven vorming, geen rigoureuze oefenprogramma's, geen strenge kwaliteitsnormen voor noodplannen en we leren niet uit onze fouten.'

De giframp in Wetteren toont aan hoe er meteen na een ramp tal van zaken kunnen fout lopen in de communicatie en wat daar de gevolgen van kunnen zijn: onrust, onzekerheid, bezorgdheid en negatieve berichtgeving in de klassieke en op sociale media. Het resultaat was veel onbegrip bij de omwonenden van de ramp en ver daarbuiten.

Een treinramp, gevaarlijke stoffen die vrijkomen, een terroristische dreiging, kwaliteitsproblemen met je producten, een ongeval met de schoolbus, negatieve publiciteit, een golf van ontslagen in je bedrijf: het zijn stuk voor stuk crisissituaties. Geen enkele crisis is gelijk, en toch zijn er ook overeenkomsten. De **onvoorspelbaarheid, de gebeurtenissen die elkaar snel opvolgen, de grote verwarring en onduidelijkheid, en de toenemende druk** van binnen en buiten de organisatie om te communiceren.

Bedrijfsleiders en veiligheidsverantwoordelijken werken bij een crisis of een incident graag discreet op de achtergrond. Maar de buitenwereld beslist er soms anders over. In crisissituaties liggen de zwakke plekken van een organisatie sneller op straat dan gedacht. Niet alleen door de klassieke media, maar steeds vaker ook door de sociale media, die