

# DENK HET ONDENKBARE

## Checklist crisiscommunicatie kinderopvang

In de kinderopvang ligt reputatieschade iedere dag weer op de loer: het risico op mishandeling, misbruik of een ander incident is reëel, zo is de laatste jaren meermalen gebleken. Wie 'de schijn tegen' krijgt, is in het nadeel. Ouders zijn heel gevoelig voor misstanden rond kwaliteit en de pers staat meteen op de stoep zodra er ergens rook lijkt te zijn. Tegen deze achtergrond is het van belang om goed voorbereid te zijn op onvoorziene omstandigheden.

### Is er sprake van een crisis?

Het gebeurt vaker dat een situatie afwijkt van de dagelijkse gang van zaken. Er is dan echter niet meteen sprake van een crisis. Een crisis kenmerkt zich door een **gebrek aan informatie, organisatie, tijd en/of eensgezindheid**.

- We **weten niet precies** wat er is voorgevallen.
- We kunnen de ontwikkelingen **niet managen**.
- Er ontbreekt informatie en organisatiestructuur om adequaat **te handelen**.
- Relevante stakeholders zitten **niet op onze lijn**.
- We worden **bestookt** met verzoeken om nadere informatie.
- De **pers** heeft ons benaderd of heeft gepubliceerd over deze ontwikkeling.

### Continue monitoring: signaleer de eerste tekenen van een crisis

Let op: een niet-crisissituatie kan altijd escaleren. Houd onregelmatigheden (vooral op riskante onderwerpen en gevoelige issues) dus goed in de gaten.

Vanzelfsprekend is de aard van de crisis bepalend voor de acties die worden ingezet. Als het gaat om louter signalen of vermoedens, zijn primair de betrokken ouders en eigen medewerkers betrokken.

Als er daadwerkelijk sprake lijkt te zijn van een geval van mishandeling of misbruik, dan is ook de samenwerking met de bevoegde autoriteiten (OM, politie, gemeente en burgemeester, GGD) van belang.

En als er externe berichtgeving is of dreigt, speelt de pers ook een belangrijke rol. De regie wordt behouden door de relevante spelers tijdig te betrekken en – vooral – de kwestie waar het om gaat, op gepaste wijze in perspectief te plaatsen. Dat is niet eenvoudig, want de diverse stakeholders reageren ook weer op elkaar.

TO DO in het geval van een dreigende crisis:

- Breng de risico's in beeld (materiaal/immaterieel, in-/extern, financieel/moreel/sociaal, klanten/medewerkers/pers/publiek)
- Wat is de aard van de crisis?
- Check crisisprotocollen en leg klaar
- Breng de belangrijke stakeholders in kaart (medewerkers, ouders/verzorgers, toezichthouder, overheden)
- Ontwikkel een communicatiestrategie met kernboodschappen en Q&A
- Stel een crisisteam vast en besluit over een plan van aanpak

## Zijn we goed voorbereid?

De gouden regel is: **denk het ondenkbare.**

- We hebben een **24/7-bereikbaar crisisteam**, met een voorzitter (houdt overzicht, heeft mandaat en hakt knopen door), een plotter (informatieverwerking), communicatiemanager (in- en extern) en scenariohouder (inhoudelijk specialist voor een bepaald type crisis).
- Iedereen (ook buiten het crisisteam) **weet wat hij/zij moet doen.**
- We hebben **actuele protocollen, standard operating procedures en standaard communicatie-uitingen** (waar de directie en juridische afdeling achter staan) klaarliggen voor verschillende crises, bijvoorbeeld mishandeling, misbruik, data-lek, brand, fraude, etc.
- We hebben de **crisisbestendigheid van de organisatie getraind** met crisissimulaties en mediatrainingen; de laatste (met het huidige crisisteam) is maximaal een (half) jaar geleden.
- We houden **onregelmatigheden voortdurend in de gaten**, we hebben een **open cultuur** waar mensen fouten/gevaren durven aan te kaarten en het is duidelijk wanneer het crisisteam moet worden ingeschakeld.

## Als het crisis is

### In het algemeen

- Stel het belang van de kinderen, hun ouders en medewerkers voorop: de menselijke maat is cruciaal voor alle communicatie.
- Handel snel: handelingen in de eerste minuten zetten de toon.
- Pak de regie, zo voorkom je escalatie en houd je controle over de situatie.
- Houd je bij feiten, toon verantwoordelijkheid en medeleven, neem het initiatief en stel het algemeen belang voorop.
- Zorg dat je weet **wat** er is gebeurd, **wie** er betrokken is, **welke acties** er zijn uitgezet (en bij wie) en evalueer de voortgang regelmatig met het crisisteam.
- De eerste 24 uur zijn cruciaal, vooral voor het verdere verloop van de crisis.

### Tijdens de crisis

- Vang de crisis op, neem oorzaken van de crisis weg en neem maatregelen.
- Reageer op de crisis, houd de regie strak in eigen handen. Zelf naar buiten treden is beter dan vragen afwachten en daarop antwoorden. Procesinformatie ("we brengen nu mensen in veiligheid") kan altijd, maar inhoudelijke informatie kan maximaal 2 uur wachten.
- Informeer relevante stakeholders (van intern/dichtbij zoals ouders, naar extern en zoveel mogelijk via statements die mensen makkelijk kunnen delen).
- Breng maatregelen (en resultaten daarvan) en oplossingen actief naar buiten.
- Monitor berichtgeving, sentiment en respons (ook op social media).

### Aandachtspunten voor de woordvoering ten tijde van crisis – 5C's om niet te vergeten:

- **Care**: zeg dat je bezorgd bent, leg emotie in uitspraken, toon compassie.
- **Commitment**: zeg met overtuiging dat je alles doet om slachtoffers te helpen en uit te vinden wat er gebeurd is (en doe dat ook).
- **Consistency**: wees consistent in de boodschappen, bepaal kernboodschappen die je zoveel mogelijk herhaalt (Q&A's).
- **Clarity**: wees helder in formuleringen, geen vage uitspraken (wat je nog niet kwijt wilt hoeft je niet te vertellen), het liefst korte kernboodschappen.
- **Coherence**: zorg dat alle boodschappen met elkaar in lijn zijn.

### Responsestrategieën:

- Excustactiek bij duidelijke, interne oorzaak: excuus geven, door het stof, knieval maken en verantwoordelijkheid nemen
- Slachtoffertactiek bij duidelijke, externe oorzaak: “Het is ons overkomen”
- Herinneringstactiek bij interne, complexe oorzaak: “We staan voor goede kwaliteit van zorg voor jeugd, we doen er dan ook alles aan om...”
- Procestactiek bij interne, complexe oorzaak: omschrijving processtappen, stand van zaken in het proces, op de hoogte houden
- Distantietactiek als organisatie niet verantwoordelijk is en situatie/crisis onmogelijk door organisatie was te voorkomen; rol duiden, afstand nemen, doorverwijzen naar verantwoordelijke organisatie(s)/partij(en) en laat hen het woord voeren

### Als de crisis voorbij is

- Controleer of je het onderliggende probleem hebt opgelost en je hebt voorkomen dat een vergelijkbare situatie opnieuw gebeurt.
- Begeleid de overgang van crisissituatie naar ‘business as usual’.
- Evalueer: wat ging goed en wat kan beter?
- Blijf leren en voorbereiden: houdt plannen up-to-date en test en train crisisbestendigheid.

## De eerste 24 uur

### Feiten & informatie verzamelen

- Wie? Wat? Waar? Wanneer? Hoe? Waarom?
- Wat zijn de feiten, en wat is speculatie?
- Hoe serieus is de situatie?
- Is de situatie beheersbaar?
- Hoe groot is de (potentiële) schade?
- Zijn er slachtoffers?
- Zijn we aansprakelijk?
- Zijn er externe partijen die deze crisis (mede) veroorzaken?
- Lopen er campagnes en is de boodschap in de campagne tegenstrijdig met de feitelijke situatie als gevolg van crisis?

### Verantwoordelijkheden

- Wie is binnen het bedrijf/ het crisisteam (eind)verantwoordelijk voor de verschillende taken?
- Welke externe partijen hebben hierbij een verantwoordelijkheid?

### Reacties

- Hebben personen of instanties gereageerd? Zo ja, wie en hoe?
- Is er berichtgeving in de media? Zo ja, wat is de berichtgeving?
- Wat voor reacties zijn te verwachten? Van wie?
- Wat zijn de feiten en wat zijn de geruchten?

### Stakeholders

- Wie zijn onze belangrijkste stakeholders bij deze crisis?
- Vaststellen wie binnen het crisisteam/ afdeling Communicatie en langs welke weg de stakeholders informeert

### Notificatie

- Wie dient (wettelijk) over deze situatie geïnformeerd te worden?

### Communicatie

- Wie moeten we informeren voordat we naar buiten treden (intern altijd voor extern!)?
- Wat is de korte termijn doelstelling/responsestrategie (zie afbeelding)?
- Wie zijn de doelgroepen/ stakeholders?
- Wat willen/kunnen/mogen we naar buiten brengen (en wat niet)?
- Hoe snel willen/kunnen/mogen we naar buiten?
- Wie gaat dat doen?

### Kernboodschappen

- Wat zijn de kernboodschappen?
- Wat is de woordvoeringslijn?
- Wie is/zijn de woordvoerder(s)?

*Responsestrategieën*

