

# Handleiding crisiscommunicatie voor integriteitsschendingen

# 1 Inleiding

## 1.1 Wat is het doel van deze handleiding

Het doel van deze handleiding is het bieden van houvast aan personeelsleden en leidinggevenden voor het geval dat er zich een integriteitsschending zou voordoen.

Op het moment dat een schending aan het licht komt, stellen vele mensen zich vragen en zijn de ogen van zowel internen als externen gericht op wat zich afspeelt in de entiteit. Op de juiste manier communiceren is dan van zeer groot belang.

Deze handleiding wil inzichten geven in crisiscommunicatie en een structuur aanbevelen voor de communicatie over integriteitsschendingen. Deze handleiding behandelt de algemene communicatie rond de schending, zowel de voorbereiding van de communicatie in rustige tijden als de effectieve communicatie op het moment zelf en tot slot ook de communicatie die bij de nazorg rond een schending hoort.

## 1.2 Waarom is deze communicatie zo belangrijk?

Elke overheidsorganisatie streeft het algemeen belang na en werkt met middelen van de burger om haar taken uit te voeren. Net als andere organisaties loopt een overheidsorganisatie de kans dat er zich integriteitsschendingen voordoen. Een goed uitgewerkt integriteitsbeleid kan het risico inperken, maar nooit helemaal wegwerken.

Schendingen als diefstal, belangenvermenging, fraude,... maar ook discriminatie en andere ongewenste omgangsvormen zijn gekende voorbeelden uit de pers, waar elke organisatie mee kan geconfronteerd worden. Als een schending aan het licht komt of een vermoeden van een schending openbaar wordt, heeft dit een negatieve impact op het vertrouwen van de burger in de overheid. Dit imagooverlies is niet gemakkelijk en zeker niet snel recht te trekken. Het duurt vaak jaren voor het vertrouwen hersteld is. Als de media veel aandacht aan de schending besteedt, dan is de impact op het vertrouwen vaak nog veel groter.

Het preventief uitwerken van een aangepaste communicatiestrategie kan de schade inperken en het imago herstellen. Een goede voorbereiding is cruciaal. Een schending is niet te plannen en komt vaak uit het niets opdagen. Als de organisatie op dat moment een goed uitgetekende en door de betrokkenen gekende procedure heeft om met de schending om te gaan, is de organisatie beter gewapend tegen de mogelijke gevolgen van een schending. Het belang van een mogelijkheid om de schending te melden werd in het Vlaamse integriteitsbeleid reeds erkend en structuren werden opgebouwd om dit beleid te ondersteunen. De Vlaamse overheid werkt de structuren steeds dieper en breder uit om de meldingen sneller te kunnen opvangen. Binnen de Vlaamse overheid zijn bovendien instanties die onderzoek verrichten naar de schendingen. De belangrijkste speler op dit veld is de Interne Audit van de Vlaamse Administratie. Via vertrouwenspersonen kunnen de personeelsleden meer informatie opvragen over de manier waarop een melding kan

gebeuren. Als de schending intern of extern aan het licht komt is het vervolgens van groot belang om tijdig en gestructureerd te communiceren.

## 1.3 Hoe reageert een organisatie op een integriteitsschending?

Vooraleer dieper in te gaan op de praktische uitwerking en de structuur toe te lichten, wordt een kort hoofdstuk gewijd aan de manier waarop organisaties meestal intuïtief reageren wanneer er zich schendingen voordoen.

Als er in een organisatie onvoldoende aandacht besteed is aan het uitwerken van een goede communicatiestrategie in verband met integriteitsschendingen en een crisismanagement voor deze schendingen in het algemeen, wordt er vaak niet op de juiste manier gereageerd op de schending. Intuïtieve reacties zijn bijvoorbeeld: ontkenning, inertie en weerstand en verkramping.

### 1.3.1 Het ontkennen van de schending

Ontkenning is vaak een meer primitieve reactie op een schending. De persoon die ontkent probeert hiermee de schade te beperken. Helaas beperkt de schade zich meer in de gedachtengang van de persoon, dan in realiteit.

In het meest ernstige geval ontkent de persoon de feiten volledig door te zeggen dat het niet gebeurd is of er geen bewijs van bestaat. In een tweede minder ernstige vorm wordt de draagwijdte van het probleem geminimaliseerd door te zeggen dat de schending minder groot is dan gedacht of minimaliserend wordt gezegd dat zulke schendingen zich overal voordoen. De publieke opinie doorziet vaak het opzet. Als het onderzoek naderhand uitwijst dat er meer aan de hand is, dan loopt het slecht af met de organisatie. Een derde vorm van ontkenning is het niet erkennen van het probleem, maar het reduceren van de schending tot een eenmalig incident. Op die manier wordt de aandacht afgeleid naar de persoon die betrokken is bij het incident en niet naar het incident zelf. De bedoeling van deze aanpak is het vertrouwen van de burgers in de leiding en de organisatie behouden.

Het ontkennen van integriteitsschendingen heeft een negatieve impact op de organisatie:

- Er worden geen preventieve maatregelen uit afgeleid.
- Het lijkt alsof integriteit niet belangrijk is en schendingen toegelaten zijn. Er zullen ook minder meldingen komen.
- De betrokkenen worden vaak gespaard, wat nadelig is voor de motivatie van de anderen.
- De leidinggevenden en de verantwoordelijken voor het integriteitsbeleid hebben het gevoel dat zij er alleen voor staan.

### 1.3.2 Inertie en weerstand

Als een organisatie de schending niet ontkent, maar daadwerkelijk een onderzoek instelt, kan dit de werking van de entiteit beïnvloeden. Het feit dat er een onderzoek loopt, creëert vaak onrust en angst bij de personeelsleden. Hun handelen gaat niet meer natuurlijk verlopen. Ze durven vaak niet meer dezelfde verantwoordelijkheid nemen en ze gaan zich indekken. De klant heeft hier geen baat bij.

Een onderzoek houdt soms ook in dat documenten, computers en andere zaken worden meegenomen of worden gebruikt door de onderzoekers. Sommige informaticatoepassingen worden tijdelijk stilgelegd. Als het onderzoek deze proporties aanneemt, dan kan het de dienstverlening ernstig verstoren.

Als leidinggevenden vrezen dat dit gebeurt, zullen zij huiverachtig staan ten opzichte van het onderzoek en zelf inert zijn. Door niet op te treden lijkt de situatie op korte termijn gevrijwaard, maar loopt de organisatie op langere termijn schade op.

Tot slot komt er vaak ook weerstand van personeelsleden tegen de maatregelen die hun leidinggevenden willen doorvoeren naar aanleiding van een schending. Het sluit aan bij de natuurlijke weerstand tegen veranderingen en heeft ook te maken met de stigmatisering die de personeelsleden dan menen te voelen.

### **1.3.3 Verkramping**

Bovenstaande reacties en de angsten die deze veroorzaken dragen bij tot een verkrampde houding. In vele organisaties wordt vastgesteld dat personeelsleden bepaalde schendingen niet (meer) melden aan hun leidinggevenden en niet naar IAVA durven stappen. Ook leidinggevenden leiden in bepaalde gevallen aan dezelfde verkramping. Zij vrezen voor verkeerde reacties wanneer schendingen in hun entiteit openbaar worden en van buitenaf opgevolgd worden.

## **1.4 Hoe worden verkeerde reacties voorkomen en welke rol speelt communicatie?**

Door het uitwerken van een goede interne en externe communicatiestrategie die kadert binnen het integriteitsbeleid als geheel kunnen een aantal verkeerde reacties voorkomen worden. Het is echter niet mogelijk om een concrete en gedetailleerde communicatiestrategie op te maken voor elke entiteit in elke situatie. Een algemene strategie die een houvast biedt, kan leidinggevenden wel helpen om zich op een juiste manier voor te bereiden en op te treden. Voor elke concrete situatie moet onderzocht worden hoe openheid en goede contacten met onderzoekers kunnen gekoppeld worden aan voldoende respect voor alle belanghebbenden en voor hun privacy.

De algemene strategie houdt een aantal richtlijnen in, geeft praktische tips en omschrijft valkuilen. Binnen dit kader moet de leidinggevende afwegen de beste aanpak is voor het concrete geval.

## 2 Overzicht stappenplan

Het stappenplan dat gebruikt wordt voor de crisiscommunicatie is gebaseerd op de plan-do-check-act cirkel. Er wordt veel aandacht besteed aan het goed voorbereiden van de communicatie, het planmatig uitvoeren, het evalueren en het bijsturen.

Stap 1: Voorbereiden van communicatie in rustige tijden

Stap 2: Juist communiceren op het moment zelf

Stap 3: Evalueren van de communicatie vlak na het incident

Stap 4: Communicatie tijdens de nazorg

## 3 Praktische toelichting bij de stappen uit het stappenplan

### Stap 1: Voorbereiden van communicatie in rustige tijden

***Een zeer belangrijke tip is:***

***Werk de strategie op voorhand uit, niet op het moment van de schending***

Als er zich een incident heeft voorgedaan en de organisatie onder vuur staat, is het te laat om de strategie uit te werken. Dan zal de organisatie immers te sterk gericht zijn op overleven en op 'branden blussen' en wordt de lange termijn impact vaak uit het oog verloren.

Het preventief uitwerken van een goede strategie start met een analyse van de mogelijke schendingen (risico analyse) en de schendingen die zich in het verleden hebben voorgedaan bij deze organisatie of bij vergelijkbare organisaties. Uit deze kennis kan de nodige informatie gehaald worden over de scope van het project en geleerd worden van acties in het verleden.

Hoe wordt dit aangepakt?

1. Identificeer de risico's
2. Identificeer alle belanghebbenden (ook in de ruime zin)
3. Bepaal wie reageert. Voorkom tegenstrijdige informatie (zie verder)
4. Zorg voor een afgestemde focus tussen de politiek, de leidinggevenden en belangrijkste personeelsleden
5. Lijst de te gebruiken communicatiekanalen op
6. Bepaal de rol van ieder per communicatiekanaal
7. Bepaal welke maatregelen genomen worden bij verkeerde communicatie
8. Zorg voor interne begeleiding van het onderzoek (laat een HR-medewerker of een directe chef contact houden met het slachtoffer) – handel waar mogelijk klachten intern af

#### 3.1.1 Bereid structuren voor

1. Leidinggevenden en (pers)woordvoerders moeten in rustigere tijden voorbereid worden op hun rol. Mediatraining is onontbeerlijk.
2. Zorg voor periodieke contacten met de pers. Bouw aan deze relatie ook in tijden waarin zich geen crisissen voordoen. Zorg voor impact op wat ze schrijven. Door een goede relatie kan erover gewaakt worden dat de weergave waarheidsgetrouw is.
3. Zorg voor afstemming tussen interne communicatieverantwoordelijken en externe communicatieverantwoordelijken



## Stap 2: Juist communiceren op het moment zelf

### 3.1.2 Synchroniseer interne en externe communicatie

Niets is zo erg voor het personeel dan eerst horen van schandalen in de pers. Bij crisiscommunicatie moet dan ook veel aandacht besteed worden aan zowel interne als externe communicatie. Idealiter wordt eerst intern bekend gemaakt wat er aan de hand is, voordat het in de media komt. Het persbericht maakt best deel uit van de ruimere interne communicatie zodat het personeel op de hoogte is van wat er naar buiten toe gecommuniceerd wordt. Als er intern meer details bekend gemaakt worden dan in de pers, dan moet de communicatieverantwoordelijke er duidelijk op wijzen welke informatie als vertrouwelijk moet behandeld worden. Het personeel heeft er ook baat bij dat uitgelegd wordt hoe het onderzoek zal verlopen.

Met de interne communicatie geeft de organisatie aan dat zij belang hecht aan haar mensen en waarden. De organisatie toont aan dat meldingen au serieux genomen worden en integriteitsschendingen niet getolereerd worden. Door snel op de bal te spelen worden geruchten voorkomen en geruchten ontkracht.

Zowel intern als extern is het van groot belang om niet enkel te communiceren op het moment van het incident, maar ook tijdens het onderzoek en na afloop.

### 3.1.3 Zorg dat de juiste mensen betrokken worden

Probeer tijdig de juiste signalen op te vangen en organiseer onmiddellijk een soort 'crisisberaad'. Betrek bij dit overleg de juiste personen. Afhankelijk van de schending zijn er verschillende specialisten het best geplaatst om de communicatie mee voor te bereiden.

Het crisiscomité bestaat idealiter uit:

- De leidinggevende van de dienst waar het incident plaatsgreep.
- De materiespecialisten op het vlak van het incident en de experts van de afdeling zelf.
- De communicatieverantwoordelijke en de (pers)woordvoerder.
- (indien nodig) Een vertegenwoordiger van het bevoegde kabinet.

Het eerste overleg moet de juiste rol van de (directe) leidinggevende, de communicatieverantwoordelijke (woordvoerder), de materiespecialisten en het kabinet bepalen. De interne en externe communicatie moet in dezelfde lijn liggen.

### 3.1.4 Bepaal richtlijnen voor communicatie met de pers

Zorg ervoor dat de personeelsleden en (pers)woordvoerders weten hoe ze moeten reageren als ze de pers aan te telefoon of over de vloer krijgen. Let op: soms stelt de journalist zich niet voor als ‘pers’, maar als klant van de overheid.

Een aantal tips:

Personeelsleden die geconfronteerd worden met vragen door de pers:

- Laat personeelsleden die gecontacteerd worden eerst informeren naar het “officieel standpunt”.
- Spoor personeelsleden aan om de pers door te sturen naar de woordvoerder en dit ook zo aan de pers te communiceren.
- Informeer personeelsleden over de risico’s van spreken in eigen naam. Leg aan het personeel het verschil uit tussen spreekrecht en spreekplicht. De ervaring leert dat journalisten elke nuttige info die ze verkrijgen gebruiken, ook al is het geen officieel standpunt. Wijs personeelsleden erop dat ze zich best niet laten verleiden tot uitspraken waarvan ze niet kunnen voorkomen dat ze in de pers komen.
- Als de woordvoerder niet beschikbaar is, laat de personeelsleden dan de gegevens van de journalist noteren (naam, telefoonnummer, welke pers, onderwerp én concrete vaag) en zeg hen dat je de woordvoerder zal laten terugbellen.

(Pers)woordvoerders die vragen krijgen van de pers:

- Probeer de context van de vraag goed te begrijpen.
- Ga na of de pers ook anderen gecontacteerd heeft.
- Bereid de boodschap vooraf voor. Bepaal samen met het crisisteam wat wel en niet kan gezegd worden en houd hiermee rekening.
- Communiceer ook wat de organisatie onderneemt om het probleem op te lossen en herhaling te vermijden.
- Let op voor vragen “off the record”, houd hier ook aan de afgesproken boodschap.
- Overleg tijdig en periodiek met de kabinetswoordvoerder.

## Stap 3: Evalueren van de communicatie vlak na het incident

Neem de tijd om na de eerste communicatie de communicatie te evalueren. Dit gebeurt best door overleg in het crisisteam. Bekijk welke vragen de pers stelde, hoe de boodschap werd weergegeven in de pers en hoe de boodschap werd onthaald door het publiek.

Evalueer ook de interne communicatie.

Stuur bij waar nodig en noteer ook leerpunten voor de volgende crisis. Indien nodig, maak een actieplan op om de nodige bijsturingen te doen.

#### **Stap 4: Communicatie tijdens de nazorg**

Volg het incident op. Als er maatregelen getroffen zijn om de situatie te herstellen en herhaling van het incident te voorkomen, communiceer hierover intern en eventueel extern.

Als er resultaten zijn van het onderzoek, analyseer of communicatie hierover wenselijk is.

Houd er rekening mee dat incidenten een grotere nieuwswaarde voor de journalisten hebben dan beheersingsmaatregelen.

Probeer op een positieve manier de link te leggen tussen het incident en de maatregelen en communiceer dit ook op deze manier naar het personeel. Vaak is het team dat de maatregelen uitwerkt zich hier wel van bewust, maar ziet het personeel en de buitenwereld niet het verband. Incidenten blijven dan wel sluimeren in het geheugen en oplossingen worden niet positief genoeg gepercipieerd.

## 4 Do's en Don't's

### DO

- ✿ Bereid je tijdig voor op mogelijke schendingen en de gepaste communicatie daarover.
- ✿ Neem zelf de regie van de afhandeling van de schending in handen, ook op juridisch vlak.
- ✿ Probeer zelf de pers te contacteren in plaats van hun initiatief af te wachten.
- ✿ Waak over de privacy van de betrokkenen.
- ✿ Communiceer ook om rechtzettingen te doen (bijvoorbeeld als mensen ten onrechte verdacht waren).

### DON'T

- ✿ Communiceer ook niet té snel. Geef geen detailinfo zonder de feiten te onderzoeken en materiespecialisten te raadplegen.
- ✿ Ga niet mee in geruchten.
- ✿ Ga niet onmiddellijk in op aanbiedingen van consultants en adviesbureaus, zonder eerst te weten wat de organisatie nodig heeft. Zij reageren immers vaak ook op incidenten.

**Verantwoordelijke uitgever**

Luc Lathouwers

Boudewijnlaan 30 bus 37

1000 Brussel

[integriteit@vlaanderen.be](mailto:integriteit@vlaanderen.be)

[www.vlaanderen.be/integriteit](http://www.vlaanderen.be/integriteit)

**Gerealiseerd door**

Coördinator Integriteitszorg

Helena De Clercq

**Website**

[integriteit@vlaanderen.be](mailto:integriteit@vlaanderen.be)

[www.vlaanderen.be/integriteit](http://www.vlaanderen.be/integriteit)

**Uitgave**

2007

