

CRISISMANAGEMENT IN HET GO!

Vorbereiding en crisispreventie

Stappenplan bij crisis

Ann Van Driessche

woordvoerder & communicatiedirecteur

onderwijs van de
Vlaamse Gemeenschap



Communicatiedienst
GO! onderwijs van de
Vlaamse Gemeenschap
Emile Jacqmainlaan 20
1000 Brussel
2008

1. Crisismanagement in het GO!

1. Inleiding

Het GO! onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap is een organisatie die dag in dag uit omgaat met mensen. Ze staat ook midden in de samenleving. Dat maakt dat onze organisatie niet ongevoelig is voor mogelijke crises.

Het valt dus te verwachten dat ons net, een school, een groep mensen of zelfs een individu op een bepaald tijdstip zal geconfronteerd worden met een crisis. Deze evidentie moeten we onderkennen en we zijn het aan al onze doelgroepen verplicht om op zijn minst voorbereid te zijn op het uitbreken van een crisis.

Een degelijke aanpak van het fenomeen crisismanagement zal trouwens ook bijdragen tot een positief imago van het GO!. Dit document heeft als doel een degelijk plan aan te reiken dat houvast biedt aan onze medewerkers op het moment dat het noodlot toeslaat.

Enkele definities

- 'Crisis' -

Een crisis is een verwachte of onverwachte gebeurtenis die het normaal functioneren en de continuïteit van een organisatie of persoon verstoort en negatieve gevolgen heeft voor de organisatie/persoon en eventueel één of meer externe doelgroepen.

- 'Crisismanagement' -

Crisismanagement is het voorspellen, voorkomen en oplossen van een crisis. Men bezint dus het best vooraf over de kwetsbaarheid van de organisatie tegenover mogelijke crises.

- 'Crisiscommunicatie' -

Crisiscommunicatie omvat de interne en externe communicatie tijdens een crisissituatie.

In deze handleiding zullen we het gegeven crisismanagement chronologisch aanpakken, volgens het volgende schema:

- voorbereiding (preventie)
- in geval van crisis
- nazorg en evaluatie

2. Voorbereiding en crisispreventie

Vooraleer we een echt werkbaar crisisplan kunnen opstellen moeten we even stilstaan bij wat een crisis nu precies is, wat de aanleiding en wat de gevolgen kunnen zijn.

Die gegevens moeten we vervolgens toetsen aan de specifieke eigenschappen van onze organisatie. Op die manier willen we een herkenbaar model aanbieden zodat finaal elke school zich terdege kan voorbereiden op een mogelijke crisis.

2.1. Wat is een crisis, wat zijn mogelijke aanleidingen en gevolgen.

Voedselvergiftiging in een school, relletjes, een sociaal conflict, een ongeval, ... een crisis kan vele gedaanten aannemen. Toch is het mogelijk een aantal gemeenschappelijke kenmerken te definiëren:

- een crisis is een noodsituatie
- een crisis is een onverwachte gebeurtenis
- een crisis is een gebeurtenis die verregaande gevolgen heeft voor de organisatie, een deel ervan of een individuele persoon
- een crisis vereist het nemen van beslissingen onder tijdsdruk
- een crisis wordt gekenmerkt door het feit dat de normale procedures, voorzorgsmaatregelen gefaald hebben
- een crisis verstoort het normale functioneren van de organisatie of een deel ervan

De aanleiding voor een crisis kan zowel binnen als buiten de organisatie liggen. Met een interne aanleiding bedoelen we dat de organisatie op de een of andere manier gefaald heeft. Wanneer de aanleiding buiten de organisatie ligt volstaat het vaak om zich te beroepen op 'overmacht'. Het zal er in dat laatste geval vooral op aankomen om de impact die de crisis heeft op de organisatie weg te werken.

2.2. Verschillende niveaus van crisis

Een crisis kan verschillende gedaanten aannemen. Soms zal ze slechts gedurende een korte periode een kleine impact hebben op de organisatie. In andere gevallen kan een crisis echter ook zware gevolgen hebben en als zodanig de normale werking van onze onderwijsorganisatie grondig verstoren. Het is natuurlijk onbegonnen werk om alle mogelijke crises op voorhand te bedenken en er een pasklare strategie voor op te stellen. Om toch een degelijke houvast te bieden willen we in het kader van het GO! 2 duidelijk verschillende niveaus afbakenen. Het belangrijkste verschil tussen beide niveaus ligt in het feit of we de crisis zelf de baas kunnen, of dat we de hulp dienen in te roepen van externe organisaties (bv. hulpdiensten).

Deze afweging kan bij het uitbreken van een crisis snel gemaakt worden en als zodanig kan dan ook het juiste plan van aanpak gekozen worden.

In dit dossier willen we voor de beide gevallen een pragmatisch scenario aanbieden.

Bij beide scenario's zullen we ook aangeven waar crisiscommunicatie op de proppen komt. Communicatie is misschien wel het belangrijkste instrument dat we als organisatie kunnen en moeten aanwenden om een crisis daadkrachtig aan te pakken.

Vergeet zeker en vast niet de volgende zaken door te nemen bij de 'crisispreventie'.

2.3. Materiële crisispreventie

Uiteraard is het de plicht van onze organisatie om ervoor te zorgen dat alle mogelijke maatregelen genomen worden om een mogelijke crisis te vermijden.

Dit zit ingebakken in de opdracht die we als onderwijsorganisatie opnemen. Het komt er dus op aan om op elk moment kritisch te blijven en te waken over de naleving van alle mogelijke reglementen en procedures. Heel vaak zullen dergelijke reglementen en procedures verschillen van school tot school.

Typische voorbeelden hiervan zijn:

- Regels omtrent hygiëne op school
- Veiligheidsvoorschriften
- Beleid omtrent geweld op school
- Verkeersveiligheidsvoorschriften in de buurt van de school
- Inspectie van infrastructuur
- Verplichtingen omtrent noodsignalisatie
- ...

In het geval dat een crisis toch de kop op steekt zou elke school op zijn minst moeten kunnen aantonen dat ze er alles aan gedaan heeft om op zijn minst al deze preventieve maatregelen in acht te nemen.

Ondanks het nemen van deze maatregelen valt het jammer genoeg niet uit te sluiten dat op een bepaald moment toch een crisis optreedt. Op dat moment moet de school klaarstaan om op een professionele manier de crisis aan te pakken en om ervoor te zorgen dat de impact tot een minimum kan herleid worden.

In sommige gevallen kan de impact van een crisis zo groot zijn dat de school een beroep moet doen op externe hulpdiensten. Toch kan – en moet – de school hierin een belangrijke rol spelen, namelijk door een adequate crisiscommunicatie te verzekeren.

2.4. Een crisisplan opstellen

We hebben al eerder aangehaald dat een crisis vaak een onverwachte gebeurtenis is. In dat geval wordt men letterlijk overvallen door de crisis en wordt het vaak moeilijk om chaos te vermijden.

Toch kan men zich wel degelijk voorbereiden op een crisis. Door een crisisplan op te stellen en de nodige materiële voorbereidingen te treffen kan men ervoor zorgen dat de aanpak op zijn minst gestructureerd kan verlopen.

Een dergelijk crisisplan bevat minstens de volgende onderdelen.

A. de beleidsverklaring of de missie

Dit behelst de waarom-vraag. Waarom willen wij als organisatie een crisismanagement opstarten. Dit is een noodzakelijke stap om alle leden van onze organisatie te overtuigen van het nut van een dergelijk plan.

B. types crises betrekken op de eigen organisatie

Elke individuele school zal door haar aard gevoeliger zijn voor verschillende mogelijke crises. Zo zal in een technische school het risico op een 'arbeidsongeval' groter zijn dan in bv. een kleuterschool. Toch zijn er ook een aantal mogelijke risico's waaraan alle scholen kunnen blootgesteld worden.

Het komt er dus op aan om – per school – een lijst op te stellen met mogelijke risico's. Dit is het resultaat van een interne denkoefening.

C. te betrekken personen en hun verantwoordelijkheden

Het is uitermate belangrijk om in het plan heel duidelijk aan te geven welke personen in geval van crisis een bepaalde rol op zich moeten nemen.

Als algemene regel kunnen we stellen dat:

- de directeur van de school de rol van crisismanager op zich neemt
- de algemeen directeur van de scholengroep de rol van crisiscommunicator op zich neemt
- de directeur van de school de eventuele andere tijdelijke functies binnen de crisiscel benoemt
- de directeur van de school de eventuele externe hulpdiensten contacteert

D. te verzorgen taken en te volgen procedures, gekoppeld aan de types crises

In deze sectie worden een aantal taken en procedures uitgeschreven. Het uitschrijven dient op een ondubbelzinnige manier te gebeuren, zodat er in geval van crisis geen misverstanden kunnen ontstaan.

De procedures die minimaal moeten beschreven worden zijn:

- contacteren van externe hulpdiensten (dit wordt idealiter ook vooraf met de betrokken hulpdiensten getoetst)
- contacteren van verschillende diensten binnen het net (communicatiedienst van het GO!, CLB, directie van de scholengroep, ...)

- evacuatieplan van de school (trajecten, verzamelpunten, inventarisatie)

E. te gebruiken instrumenten om crisissen op te lossen en hierover te communiceren

Het crisisplan dient ook een lijst te bevatten van de instrumenten die in geval van crisis moeten aangewend worden.

F. procedures voor interne communicatie

In het geval dat een crisis ontstaat zal het er vaak op aankomen om op een snelle en efficiënte wijze de interne doelgroepen te informeren.

Het is dan ook noodzakelijk om in het plan een aantal procedures vast te leggen, zodat improvisatie op dit vlak kan vermeden worden. De juiste procedure zal uiteraard afhankelijk zijn van het type crisis dat zich voordoet.

Wat verstaan we onder interne doelgroepen:

- leerlingen/cursisten
- leerkrachten
- algemeen personeel van de school
- familie en ouders van bovenstaande groepen
- centrale diensten van het GO!

G. procedures voor externe communicatie

Indien de crisis een grote impact heeft, zal ook een aantal externe doelgroepen moeten ingelicht worden. Doen we dit niet, dan ontstaat de kans op speculatie en dit dient vermeden te worden. In geval van een crisis met grote impact kan dit zelfs de algemene 'publieke opinie' zijn.

De media spelen hierin een aparte rol. De media zijn namelijk geen doelgroep op zich, maar kunnen gebruikt worden om berichtgeving over de crisis te verspreiden naar een ruime en heterogene doelgroep.

De eerste prioriteit moet uiteraard zijn om de crisis zelf het hoofd te bieden, maar toch mag men deze taak niet veronachtzamen. Vaak kan het nuttig zijn om voor deze specifieke taak de hulp in te roepen van de communicatiedienst van het GO!. Zij hebben de expertise in huis om snel een zakelijke boodschap te formuleren, zij beschikken over de juiste contactgegevens en zij staan iets verder af van de situatie waardoor er minder directe emotionele betrokkenheid is.

H. nazorg

Het uitbreken van een crisis zorgt vaak voor de nodige commotie en vaak wordt ook het vertrouwen dat de organisatie uitstraalt, geschaad. Het is dan ook heel belangrijk om het crisisverhaal af te ronden. De volgende zaken zullen hiertoe bijdragen:

- bedank alle partijen die betrokken zijn geweest bij het oplossen van de crisis. (bv. een bedankingsbrief)
- licht de interne doelgroepen in over het feit dat de crisis achter de rug is
- formuleer deze boodschap ook duidelijk naar de externe doelgroepen (bij voorkeur met een officieel persbericht)

I. evaluatie

Als de storm gaan liggen is, raden we aan om een formele evaluatie uit te voeren. Dit kan bijdragen tot een optimalisering van het crisismanagement in de toekomst, maar kan tegelijkertijd ook nuttige tips opleveren voor andere scholen in het net.

J. bijlagen

Ten slotte zullen bij het plan ook de effectieve instrumenten toegevoegd worden, zodat men in geval van crisis niet 'op zoek moet gaan' naar de juiste instrumenten.

Hiertoe behoren o.a.:

1. het repertorium met nuttige contactgegevens
2. een modelbrief voor interne doelgroepen
3. een modelpersbericht
4. een steekkaart met nuttige tips voor externe communicatie (communicatie met de media)
5. ...

3. In geval van crisis

In dit hoofdstuk willen we een concreet stappenplan aanreiken dat kan gebruikt worden wanneer een school geconfronteerd wordt met een crisis.

We gaan uit van 2 mogelijke scenario's, afhankelijk van de ernst van de crisis. Uiteraard is de grens soms moeilijk te trekken maar in grote lijnen maken we het onderscheid tussen de volgende niveaus:

- crisis met matige impact:

Het normale functioneren ondervindt hinder van deze crisis, maar de school kan, eventueel ondersteund door andere diensten binnen het net, de crisis oplossen. Op korte termijn kan de school erin slagen de normale activiteiten terug op te starten.

Enkele voorbeelden:

- het aantreffen van een gevaarlijke stof in een schoollokaal
- een vechtpartij op de speelplaats
- een inbraak of diefstal op school
- een ongeval met lichamelijke schade

- crisis met grote impact:

Het normale functioneren van de school wordt ernstig verstoord. De school dient de hulp in te roepen van externe hulpdiensten.

Enkele voorbeelden:

- een ernstige brand in de school
- het aantreffen van asbestvervuiling
- het uitbreken van een besmettelijke ziekte
- een ongeval met ernstige lichamelijke schade of overlijden

3.1. Crisis met matige impact

Een van de basisregels om in elk geval van crisis het hoofd boven water te houden is dat de crisismanager (directeur) vertrouwen uitstraalt, in de eerste plaats bij zijn naaste medewerkers.

Het volgende **stappenplan** moet nauwgezet gevolgd worden. Beschouw een dergelijk plan niet als betutteling, maar bekijk het als een garantie om in deze vaak moeilijke momenten geen belangrijke zaken uit het oog te verliezen.

A. “Bevat” de crisis en maak een eerste inschatting.

- Ofwel zal de crisismanager zelf vaststellen dat er iets aan de hand is, ofwel wordt hij hierover geïnformeerd door iemand binnen de school.
- In elk geval is het belangrijk om onmiddellijk een eerste inschatting te maken van wat er precies gebeurd is:
 - o Wat is er aan de hand?
 - o Wat is de aanleiding?
 - o Wie draagt de verantwoordelijkheid?
 - o Is er eventueel directe of indirecte schuld/verantwoordelijkheid bij iemand binnen de school?
 - o Wat is de onmiddellijke impact?
 - o Moet er externe hulp ingeroepen worden? (ambulance, brandweer, ...)
 - o Dreigt er onmiddellijk gevaar?
 - o Moet er eventueel tot evacuatie overgegaan worden?
 - o Is er paniek?
- Er zal in de meeste gevallen weinig tijd zijn om dergelijke overwegingen te maken, maar toch is het aan te raden om een goed beeld te hebben van wat er aan de hand is alvorens het crisismanagement daadwerkelijk op te starten.

B. Neem de noodzakelijke beslissingen om het onmiddellijke gevaar weg te nemen.

- Dit hangt uiteraard af van de resultaten van stap A.
- De eerste bekommernis moet in elk geval zijn dat alle aanwezigen in de school beschermd kunnen worden (bv. door een evacuatie).

C. Neem contact op met de volgende diensten binnen het GO!

- De algemeen directeur van de scholengroep
- De communicatiedienst van het GO! (zij kunnen onmiddellijk bijstand verlenen voor de interne en eventueel externe communicatie).

D. Neem contact op met het CLB indien er emotionele bijstand vereist is.

- Heel vaak heeft een crisis ook een emotionele impact bij leerlingen, leerkrachten, ...

- De CLB's kunnen hierbij een belangrijke rol spelen.

E. Informeer zo snel mogelijk de interne doelgroepen

- In functie van de specifieke crisis moet zo snel mogelijk gecommuniceerd worden naar de interne doelgroepen (leerlingen, leerkrachten, ander schoolpersoneel)
- De manier waarop dit het best gebeurt zal verschillen van geval tot geval. Bedoeling is alleszins om aan iedereen een eenduidig verhaal te brengen.

F. Informeer zo snel mogelijk de onmiddellijke externe doelgroepen

- In ons geval zijn dit voornamelijk de ouders van de leerlingen. Zij zijn terecht bezorgd om hun kinderen en een degelijke informatieverstrekking kan vaak (terechte of onterechte) bezorgdheid wegnemen.
- Dit kan gebeuren door de leerlingen een brief mee te geven of door een informatievergadering te organiseren.

G. Informeer de externe doelgroepen

- Een crisis in een school zal vaak aanleiding geven tot nieuwsgierigheid, bezorgdheid, ... bij externe doelgroepen. (Omwonenden of zelfs ruimer de algemene publieke opinie.)
- Om te voorkomen dat onjuiste, verwarrende, onvolledige verhalen gaan ontstaan is het ten stelligste aan te raden om een persbericht op te stellen en dit te verspreiden naar de media.
- Op die manier kan men op een formele manier een duidelijk en correct verhaal naar de buitenwereld brengen.
- Een dergelijk persbericht moet voldoen aan een aantal vormelijke en inhoudelijke regels .
 - o Vormelijk: hiervoor is een standaard sjabloon beschikbaar (zie bijlage)
 - o Inhoudelijk: het bericht moet het volledige verhaal bevatten en standaard de volgende elementen bevatten:
 - Een zakelijke omschrijving van het incident (wat, waar, hoe, ...)
 - Een beschrijving van de acties die de school heeft ondernomen om de crisis aan te pakken
 - De mogelijke impact die de crisis op korte, middellange en eventueel lange termijn heeft op het normale functioneren van de school
 - De eventuele vervolgacties die nog gepland zijn.
 - De nodige contactgegevens (bij wie kan men terecht voor bijkomende informatie)

- (bij dit document worden een aantal voorbeelden van dergelijke persberichten gevoegd)
- Belangrijke opmerking: ook al lijkt het niet steeds noodzakelijk om ruchtbaarheid te geven aan een incident, bedenk dan dat dit toch kan bijdragen aan de positieve reputatie van een school. Het versterkt namelijk de indruk dat de school elk mogelijk incident op een professionele manier wil aanpakken en dat ze daarenboven open en eerlijk wil communiceren.

H. Beantwoord de vragen die van buitenaf komen.

- Wanneer een school met een crisis geconfronteerd wordt, is de kans groot dat journalisten gericht op zoek gaan naar informatie.
- Hou hier rekening mee en zorg dat je deze mensen te woord kunt staan. Deze taak is weggelegd voor de woordvoerder. Deze functie zal worden waargenomen door de algemeen directeur van de overkoepelende scholengroep. Deze functie wordt namelijk het best waargenomen door een persoon die
 - iets verder af staat van het incident en daardoor vaak iets minder emotioneel betrokken is;
 - een opleiding 'omgaan met de media' heeft gevolgd en dus ook beter de mogelijke valkuilen kan inschatten.
- Wanneer men stap 'F' heeft doorlopen en dus beschikt over een degelijke perstekst, is men tegelijkertijd ook goed voorbereid op deze confrontatie, aangezien men reeds beschikt over een duidelijk afgelijnd verhaal.

I. Hou de mediaberichtgeving in de gaten en reageer wanneer nodig.

- Ondanks het feit dat men zelf het initiatief neemt om informatie te verstrekken aan de media, heeft men nooit de volledige controle over wat in de media geschreven wordt.
- Daarom is het noodzakelijk om in de nasleep van de crisis nauwgezet op te volgen wat er eventueel in de media verschijnt.
- Indien de crisismanager vaststelt dat er pertinente onjuistheden verschijnen, is het raadzaam om hierop te reageren. Aangezien dit vaak gevoelig ligt kan het nuttig zijn om hierover advies in te winnen bij de woordvoerder van het GO! (Ann Van Driessche).

3.2. Crisis met ernstige impact

Wanneer zich een dergelijke crisis voordoet, zal de crisismanager vaak niet in staat zijn om alleen te handelen. In een dergelijk geval zal de effectieve crisisbestrijding in handen komen te liggen van externe hulpdiensten.

Toch zal de crisismanager hier ook een belangrijke taak hebben om binnen het ruimere crisisteam een aantal belangrijke opdrachten op zich te nemen.

Het **stappenplan** zal in grote lijnen hetzelfde zijn als in het vorige geval. Alleen zullen sommige taken gedeeld worden met of overgedragen worden aan externe partijen.

A. Neem ONMIDDELLIJK de noodzakelijke beslissingen om het onmiddellijke gevaar weg te nemen.

- Indien blijkt dat de crisis ernstig is, dient er niet getwijfeld te worden. Neem onmiddellijk contact op met de noodzakelijke hulpdiensten.
- Heel vaak zullen deze hulpdiensten de nodige instructies geven over wat verder dient te gebeuren.

B. “Bevat” de crisis en maak een eerste inschatting.

- In elk geval is het belangrijk om onmiddellijk een eerste inschatting te maken van wat er precies gebeurd is:
 - o Wat is er aan de hand?
 - o Wat is de aanleiding?
 - o Wie draagt de verantwoordelijkheid?
 - o Is er eventueel directe of indirecte schuld/verantwoordelijkheid bij iemand binnen de school?
 - o Wat is de onmiddellijke impact?
 - o Moet er externe hulp ingeroepen worden? (ambulance, brandweer, ...)
 - o Dreigt er onmiddellijk gevaar?
 - o Moet er eventueel tot evacuatie overgegaan worden?
 - o Is er paniek?
- Er zal in de meeste gevallen weinig tijd zijn om dergelijke overwegingen te maken, maar toch is het aan te raden om een goed beeld te hebben van wat er aan de hand is alvorens het crisismanagement daadwerkelijk op te starten.

C. Neem contact op met de volgende diensten binnen het GO!

- De algemeen directeur van de scholengroep
- De communicatiedienst van het GO! (zij kunnen onmiddellijk bijstand verlenen voor de interne en eventueel externe communicatie).

D. Neem contact op met het CLB indien er emotionele bijstand vereist is.

- Heel vaak heeft een crisis ook een emotionele impact bij leerlingen, leerkrachten, ...
- De CLB's kunnen hierbij een belangrijke rol spelen.

E. Informeer zo snel mogelijk de interne doelgroepen

- In functie van de specifieke crisis moet zo snel mogelijk gecommuniceerd worden naar de interne doelgroepen (leerlingen, leerkrachten, ander schoolpersoneel)
- De manier waarop dit het best gebeurt zal verschillen van geval tot geval. Bedoeling is alleszins om aan iedereen een eenduidig verhaal te brengen.

F. Informeer zo snel mogelijk de onmiddellijke externe doelgroepen

- In ons geval zijn dit voornamelijk de ouders van de leerlingen. Zij zijn terecht bezorgd om hun kinderen en een degelijke informatieverstrekking kan vaak (terechte of onterechte) bezorgdheid wegnemen.
- Dit kan gebeuren door de leerlingen een brief mee te geven of door een informatievergadering te organiseren.

G. Informeer de externe doelgroepen

- Een crisis in een school zal vaak aanleiding geven tot nieuwsgierigheid, bezorgdheid, ... bij externe doelgroepen. (Omwonenden of zelfs ruimer de algemene publieke opinie.)
- Om te voorkomen dat onjuiste, verwarrende, onvolledige verhalen gaan ontstaan is het ten stelligste aan te raden om een persbericht op te stellen en dit te verspreiden naar de media.
- Op die manier kan men op een formele manier een duidelijk en correct verhaal naar de buitenwereld brengen.
- Een dergelijk persbericht moet voldoen aan een aantal vormelijke en inhoudelijke regels.
 - o Vormelijk: hiervoor is een standaard sjabloon beschikbaar (zie bijlage)
 - o Inhoudelijk: het bericht moet het volledige verhaal bevatten en standaard de volgende elementen bevatten:
 - Een zakelijke omschrijving van het incident (wat, waar, hoe, ...)
 - Een beschrijving van de acties die de school heeft ondernomen om de crisis aan te pakken
 - De mogelijke impact die de crisis op korte, middellange en eventueel lange termijn heeft op het normale functioneren van de school

- De eventuele vervolgacties die nog gepland zijn
 - De nodige contactgegevens (bij wie kan men terecht voor bijkomende informatie)
 - (bij dit document worden een aantal voorbeelden van dergelijke persberichten gevoegd)
- Belangrijke opmerking: ook al lijkt het niet steeds noodzakelijk om ruchtbaarheid te geven aan een incident, bedenk dan dat dit toch kan bijdragen aan de positieve reputatie van een school. Het versterkt namelijk de indruk dat de school elk mogelijk incident op een professionele manier wil aanpakken en dat ze daarenboven open en eerlijk wil communiceren.

H. Beantwoord de vragen die van buitenaf komen.

- Wanneer een school met een crisis geconfronteerd wordt, is de kans groot dat journalisten gericht op zoek gaan naar informatie.
- Hou hier rekening mee en zorg dat je deze mensen te woord kunt staan. Deze taak is weggelegd voor de woordvoerder. Deze functie zal worden waargenomen door de algemeen directeur van de overkoepelende scholengroep. Deze functie wordt namelijk het best waargenomen door een persoon die
- iets verder af staat van het incident en daardoor vaak iets minder emotioneel betrokken is;
 - een opleiding 'omgaan met de media' heeft gevolgd en dus ook beter de mogelijke valkuilen kan inschatten.
- Wanneer men stap 'F' heeft doorlopen en dus beschikt over een degelijke perstekst, is men tegelijkertijd ook goed voorbereid op deze confrontatie, aangezien men reeds beschikt over een duidelijk afgelijnd verhaal.

I. Organiseer – wanneer wenselijk – een persconferentie

- Indien de impact echt groot is, zal men vaak overladen worden met vragen van verschillende journalisten.
- In dat geval kan het aangewezen zijn om een persconferentie te organiseren.
- Op een dergelijke conferentie kan men op een formele manier de crisis toelichten voor de voltallige pers.
- Deze persconferentie dient steeds plaats te vinden in overleg met de hulpdiensten. De persconferentie wordt geleid door de woordvoerder (algemeen directeur van de scholengroep).
- Een dergelijke persconferentie verloopt via een standaardformule. Een beschrijving van deze formule wordt gegeven in een afzonderlijke bijlage.

- Zorg er bij een persconferentie steeds voor dat alle vragen beantwoord zijn. Weet dat wanneer journalisten op hun honger blijven zitten, zij vaak geneigd zijn om zelf verder op zoek te gaan naar antwoorden. Je verliest hierdoor wel alle controle.
- J.** Hou de mediaberichtgeving in de gaten en reageer wanneer nodig.
- Ondanks het feit dat men zelf het initiatief neemt om informatie te verstrekken aan de media, heeft men nooit de volledige controle over wat in de media geschreven wordt.
 - Daarom is het noodzakelijk om in de nasleep van de crisis nauwgezet op te volgen wat er eventueel in de media verschijnt.
 - Indien de crisismanager vaststelt dat er pertinente onjuistheden verschijnen, is het raadzaam om hierop te reageren. Aangezien dit vaak gevoelig ligt kan het nuttig zijn om hierover advies in te winnen bij de woordvoerder van het GO! (Ann Van Driessche).

Nazorg en evaluatie

Crisismanagement houdt niet op wanneer de effectieve crisis is opgelost. Minstens even belangrijk is om nadien het geheel keurig af te ronden. Vergeet niet dat een crisis vaak aanleiding geeft tot imagoschade. Nazorg kan helpen om het vertrouwen in de organisatie terug op te krikken.

Rond het verhaal af

Het is uitermate belangrijk om zowel aan interne als externe doelgroepen mee te delen dat de crisis effectief achter de rug is. Daarom is een bijkomende communicatieactie geen overbodige luxe.

naar interne doelgroepen

Het geeft de interne doelgroepen een comfortabel gevoel wanneer ze geïnformeerd worden over de afloop van een crisis. Typische elementen van deze boodschap zijn:

- Hoe werd de crisis opgelost?
- Werden er maatregelen genomen om een dergelijke crisis in de toekomst te vermijden?
- Zijn er nog gevolgen merkbaar en hoe zullen deze (in de toekomst) worden opgelost?

Deze informatie kan bijvoorbeeld gegeven worden op een interne informatievergadering. Ouders en familie kunnen ingelicht worden via een brief.

naar externe doelgroepen

Dezelfde informatie wordt het best ook verspreid naar de externe doelgroepen. Een afsluitend persbericht kan het signaal zijn om aan te geven dat de crisis volledig werd opgelost.

De doelstellingen van een dergelijke actie zijn divers:

- Het 'verhaal' wordt finaal afgesloten, m.a.w. er is geen reden meer voor speculatie.
- Het geeft aan dat de school op een daadkrachtige manier de crisis heeft aangepakt.
- Het kan een eerste middel zijn om indien nodig het vertrouwen in de organisatie te herstellen.

Bedank al degenen die geholpen hebben bij de crisisbestrijding.

Een eenvoudige brief vanuit de school waarin betrokken partijen bedankt worden is een simpele blijk van waardering.

Evaluatie

Het kan uiteraard niemand toegewenst worden, maar een effectieve crisis is uiteraard de beste test voor de effectiviteit van het crisisplan.

Het is dan ook noodzakelijk om na een crisis, kritisch te evalueren hoe de aanpak is gelopen. Waar nodig kan dan ook het plan bijgeschaafd worden.

Ann Van Driessche