

Mal – Plan for god krisekommunikasjon



Lettere å kommunisere godt

Hensikten med «Mal; Plan for god krisekommunikasjon» er å gjøre det lettere å kommunisere godt ved uønskede og ekstraordinære hendelser i vannbransjen. Det vil også bidra til at virksomhetene lettere kan møte myndighetskravene om å ha et godt planverk.

FOR HVEM?

Selv om det er et mangfold av virksomheter i vannbransjen hva gjelder størrelse, kommunikasjonerfaring/aktivitet og egne kommunikasjonsressurser, tror vi alle vil ha nytte av dette dokumentet. Noen for å «benchmarke» egen plan, andre for å hente gode poenger, men kanskje de fleste for å få på plass en plan for krisekommunikasjon.

Vi har valgt å ha de mellomstore virksomhetene «fremst i pannebrasken» ved utarbeidelse av dokumentet, fordi vi tror at det gir størst nytte bransjen sett under ett.

HVORDAN BRUKE DOKUMENTET?

«Mal; Plan for god krisekommunikasjon» er utarbeidet med sikte på at en virksomhet enklere skal få på plass en plan for krisekommunikasjon. Tekst i svart font gir veiledning og stikkord på hva kapittelet bør inneholde. Tekst i blå font er forslag til innhold. Under utarbeidelse av egen plan må det vurderes hvorvidt den blå teksten bør justeres og hvor den bør suppleres.

Dokumentet kan også egne seg til inspirasjon, oppdatering av egen kompetanse.

Kommentarer og forslag til forbedringer av malen bes sendt til Kjetil Furuberg (kjetil.furuberg@norsk vann.no) eller Lene Veraas (lene.veraas@drmk.no).

Oslo 12. mai, 2019

Innhold

Forordet	3
1. Mål for krisekommunikasjon	4
2. Hovedprinsipper og retningslinjer	5
3. Målgrupper	8
4. Krisenivå	9
5. Organisering og ansvar	10
6. Mobiliseringsfasen	14
7. Hendelser	15
8. Budskap og fakta	16
9. Øvelser og evaluering	20
Vedlegg 1 - Tiltakskort	21
Vedlegg 2 - Agenda statusmøter	22
Vedlegg 3 - Sjekkliste - Interessenter	23
Vedlegg 4 - Sjekkliste for pressekonferanser	24
Vedlegg 5 - Årsaker til - og konsekvenser av - at det går galt	25

«Mal; Plan for god krisekommunikasjon» er utarbeidet på oppdrag fra Norsk Vann av Preben Sandborg Røe i Trolltind kommunikasjon, i samarbeid med Jonette Øyen.

Dokumentet er kvalitetssikret i en referansegruppe bestående av Ragnhild Leirset (Glitrevannverket IKS), Lise Busterud Nordal (Hias IKS), Trond Borge Ottersen (Oslo kommune), Petter Anfinen (Tromsø kommune), Tone Bakstad (Norsk Vann), Kjetil Furuberg (Norsk Vann) og Lene Veraas (Drammen kommune).

Forordet

Kort tekst om virksomheten, hvorfor viktig med god kommunikasjon ved håndtering av uønskede og ekstraordinære hendelser.

Si noe om:

- Viktigheten av;
 - rask mobilisering ved en hendelse
 - tidlig og aktiv kommunikasjon under og etter en hendelse
 - tilgjengelig personell-ressurser, organisering, planverk og gode systemer (CIM)
 - å jobbe samordnet og koordinert – både innad i kommunikasjon, men også mot øvrig organisering
 - å ha kunnskap om de andres funksjon og oppgaver
 - at alle kjenner planen
 - at det øves
- At hvis **krisen** ikke håndteres med god kommunikasjon, kan det raskt oppstå en **kommunikasjonskrise**, som i sin tur kan resulterer i en **omdømmekrise**.
- Tiltakskort (eller tilsvarende), og hvordan det er strukturert (eksempelvis på hendelser, eller spesifikke funksjoner/roller, en kombinasjon av dette el. likn.).
- Hvordan planen henger sammen med øvrige planer.
- Hvordan planen bør brukes ved en hendelse (oppslagsverk og huskeliste).

■ 1. Mål

Kort beskrive mål for krisekommunikasjon. Målene bør stå godt sammen med målene for hele virksomheten ved håndtering av ekstraordinære hendelser.

Stikkord – mål:

- Gi veiledning til hvordan innbyggerne bør forholde seg.
- Redusere skadevirkningen av hendelsen.
- Gi et riktig bilde av situasjonen – og dermed også forebygge feilinformasjon og spekulasjoner
- Opprettholde høy tillit til vann- og avløpsvannssystemet.

■ 2. Hovedprinsipper og retningslinjer

«Ved uønskede og ekstraordinære hendelser skal kommunikasjon fra «VIRKSOMHETSNAVN» bidra til å ivareta mennesker, miljø og materielle verdier ved at det ikke eskalerer, konsekvenser begrenses og situasjonen normaliseres uten unødige forsinkelser.

Kommunikasjonen skal som øvrig arbeid samsvare med nasjonale prinsipper for samfunnssikkerhet og beredskap, samt baseres på sentrale prinsipper for proaktiv beredskapsledelse:

Nasjonale prinsipper for samfunnssikkerhet og beredskap:

- **Ansvarsprinsippet** – den organisasjonen som har ansvar for et fagområde i en normalsituasjon har også ansvar for nødvendige beredskapsforberedelser og for å håndtere ekstraordinære hendelser på området.
- **Likhetsprinsippet** – den organisasjon man opererer med under kriser skal i utgangspunktet være mest mulig lik den organisasjonen man har til daglig.
- **Nærhetsprinsippet** – kriser skal organisatorisk håndteres på lavest mulig nivå.
- **Samvirkeprinsippet** – myndigheter, virksomheter eller etater har et selvstendig ansvar for å sikre et best mulig samvirke med relevante aktører og virksomheter i arbeidet med forebygging, beredskap og krisehåndtering.

Sentrale prinsipper for proaktiv beredskapsledelse:

- **Proaktiv beredskapsledelse** er å VARSLE tidlig, MOBILISERE tidlig, INFORMERE tidlig.
- **Sikker-usikkerhetsprinsippet** – hvis det er usikkerhet om det er nødvendig å varsle eller mobilisere beredskapsorganisasjon, eller iverksette tiltak er det i realiteten sikkert at dette er riktig å gjøre.
- **Moderat-overreaksjonsprinsippet** – mobilisere tilstrekkelig ressurser basert på potensiell utvikling av hendelse og innføre tiltak som kan redusere potensielle konsekvenser.
- **Førsteinformasjonsprinsippet** – være tidlig ute med informasjon, internt, til media og til interessenter om hendelsen og sikre at informasjonen er så korrekt som mulig.

Krisekommunikasjonen skal utføres i tråd med følgende retningslinjer;

1. I en ekstraordinær situasjon ønsker de ulike interessentene raskt, korrekt og konkret informasjon om hva som har hendt. Vårt budskap skal derfor svare på:
 - Hva har skjedd?
 - Hvordan vil dette påvirke våre interessenter? (eksemplifiseres som hovedregel)
 - Hva har vi gjort og hva gjør vi videre med hendelsen/situasjonen?
 - Når blir alt normalt igjen?
2. Vi skal **aktivt og tidlig dele informasjon** til mediene og publikum. Vi skal *etterstrebe å selv* ta initiativ overfor mediene gjennom å raskt publisere nyhetsmeldinger (våre verdier). Dette vil i noen grad forebygge at rykter sprer seg raskt via sosiale medier – fra eksempelvis vitner på stedet som tar bilder, eller fra kritiske synsere. Det vil også kunne forebygge at andre eksperter kommer med sine vurderinger på unødig tynt grunnlag.
3. Vi skal **uttale oss på tross av** at vi sitter på lite informasjon.
4. Vi har stor oppmerksomhet på hvilken informasjon om hendelsen som er **frigitt for publisering** og hva som foreløpig kun er ubekreftet eller intern informasjon.
5. All kommunikasjon skal være basert på fakta og gi et så korrekt bilde av situasjonen som mulig. Vi **spekulerer ikke** i årsak, omfang, skyld, kostnader eller annet.
6. Informasjon knyttet til personer må alltid sjekkes for om den er frigitt. Frigitt fakta skal merkes tydelig.
7. Vi skal **sette tonen** ved å:
 - alltid vise ansvar, empati og omsorg for berørte.
 - først snakke om mennesker, deretter om miljø, konsekvenser for våre kunder, ivareta sikkerheten, materielle skader - og sist om økonomiske konsekvenser.
 - kommunisere det vi kjenner til, at vi følger utviklingen, tar situasjonen på alvor og vi jobber med å få oversikt over situasjonen.
 - være forsiktig med bruk av tall i tidlig fase.
8. Vi **braker sjekkpunkter** for å skaffe oversikt;
 - Hvilke geografiske områder er berørt?
 - Er kun utsatte grupper eller husstander i et avgrenset område berørt?
 - Hva må/bør mottaker oppfordres til å gjøre - og hvor raskt bør mottaker iverksette eventuelle tiltak?
 - Hvilke andre instanser er berørt - og er/bør de varsles om utviklingen i hendelsen?
 - Hvilke spørsmål kan målgruppene tenkes å stille seg?
9. Vi har **maler og forberedte mediesvar** på de mest relevante områdene fordi det under ekstraordinære hendelser oftest er lite tid til rådighet for å utarbeide budskap og samle bakgrunnsfakta.
10. Budskap formuleres slik at teksten kan brukes både som **mediesvar** for medievakter og talspersoner, og som innhold i **interne og eksterne meldinger**.
11. Vi utarbeider kritiske spørsmål og **skisserer svar i forkant**, samt supplerer gjennom hendelsen. Vi lager **posisjonsnotat** på de mest forventede/kritiske vinklingene/sakene.
12. Om mulig **informerer vi internt** før informasjonen gjøres tilgjengelig for media og omverden.

13. Husk at **før du frigir informasjon** må du sørge for at den er **klarert**.

14. Vi påser tidlig at det er **god dialog** med fylkesmann, kommunelege, Mattilsynet, vannverk/kommune, ordfører, rådmann og eventuelt andre **sentrale interessenter** for å avstemme budskap og medieaktivitet.

15. Informasjon offentliggjøres i tråd med besluttet godkjenningssmatrise:

Tiltak	Utarbeides av:	Ansvar:	Godkjennes av:
Melding 1			
Melding 2			
Melding 3 – X			
Kommunikasjonsplan, mediestrategi, og hovedbudskap			
Nye mediesvar, nyhets- meldinger, posisjonsdokumenter, spørsmål- og-svar og punkter til talspersoner			
Oppdateringer av strategi, plan eller hovedbudskap			

15. **Feil rettes raskt** gjennom direktekontakt med journalister/redaktører og/eller med hjelp av sosiale medier og vår nettside.

16. Vi gir **statusoppdateringer** – gjennom hele hendelsen – og er tydelig på når en kan forvente ny informasjon.

17. Når situasjonen **normaliseres** kommuniserer vi det i egne kanaler som har vært benyttet under hendelsen. Anledningen benyttes til å **gi honnør** til de som fortjener det.

■ 3. Målgrupper

Kort gi en oversikt over prioriterte målgrupper. Poengtere innledningsvis eller løpende der hvor målgruppene ved en uønsket og ekstraordinær hendelse måtte avvike fra definisjoner og prioriteringer i normalsituasjon.

Stikkord:

- Hvordan bør målgruppene grupperes?
- Hvordan bør målgruppene prioriteres?
- Hva er styrende for prioritering av målgruppene?
- Hva er viktigst for de ulike målgruppene?
- Hvordan avviker det fra definisjon og prioritering av målgrupper i normalsituasjon?

■ 4. Krisenivå

Innholdet i dette kapittelet må tilpasses ut fra hvorvidt og hvordan virksomheten har definerte terskler for krisenivå. Hvis krisenivåene er tilstrekkelig operasjonelle for å iverksette påkrevd kommunikasjon kan dette kapittelet gjøres marginalt, eventuelt droppes. Eventuelle momenter kan i så fall innarbeides i kapittel 2. Hovedprinsipper og retningslinjer.

Hvis virksomheten ikke har en tilstrekkelig operasjonell detaljering av krisenivå, bør dette klargjøres i virksomhetens beredskapsplan. Eventuelt kan det etableres føringer for kommunikasjon i dette kapittelet. Dette kan eksempelvis gjøres ved å kort beskrive hva som er viktig å avklare for å definere når krisekommunikasjon skal iverksettes, og eventuelle nivåer for kommunikasjonsaktiviteten.

Stikkord:

- Når har vi en uønsket og ekstraordinær hendelse? Kan hendelsen få mindre alvorlig, alvorlig eller svært alvorlige konsekvenser? Påvirkes produksjonen? Merkbart for andre – evt hvem? Konsekvens for helse, vannkvalitet eller forsyningsstatus (vannforsyning) – forurenset resipient eller forurenset slam (avløp)?
- Sjekkpunkter for å ha oversikt over situasjonen; Hva vet vi – og hva er spekulasjoner? Hvilke deler er berørt? Kun utsatte grupper eller avgrenset område berørt? Osv.
- Samarbeid og grensesnitt med ulike aktører som politi, Mattilsynet, andre vannverk, kommunen osv.
- Hva er standard informasjon ved ulike krisenivå? (eksempelvis ved gult og rødt nivå).

■ 5. Organisering og ansvar

Kort beskrive organisering og ansvar, samt supplere med sjekklister/råd.

Stikkord:

- Forankring til sentral krisestab?
- Hvordan er kommunikasjonsarbeidet organisert?
- Kart med alle roller som skal fylles. Alle roller bør fylles med to personer, dvs med stedfortreder. I mindre virksomheter bør det rekrutteres personer fra øvrige deler av virksomheten som med litt forberedelser kan fungere i Stab krisekommunikasjon. En person kan fylle flere roller, men bør ikke fylle alle, og i tillegg ha en stedfortreder.
- Peke på hvilken liste som angir navn og kontaktinformasjon til alle (dvs inkludert stedfortredere) i Stab kriseinformasjon, samt hvor listen ligger (digitalt + papir)
- Kommunikasjonsmedarbeideres rolle i krisesituasjoner er å:
 - Skape forståelse for medias behov
 - Lede interessentanalysen
 - Bidra til rask og presis informasjon
 - Skille mellom frigitt/ikke frigitt informasjon
 - Bidra til strategisk utviklet budskap
 - Gi råd om kanalvalg og timing
 - Beskytte topplederen
 - Preppe talsperson
 - Bidra til forståelse for omdømmeutfordringer
 - Bidra til god proaktiv krisehåndtering – og forberedelser i forkant

Leder for Stab krisekommunikasjon

Ansvar for:

- Alt arbeid med kommunikasjon forbundet med ekstraordinære hendelser
- Dialogen med kriseledelsen
- At alle i Stab krisekommunikasjon har best mulig utgangspunkt for å gjøre en god jobb hva gjelder kompetanse, trening, instruks og tilgang på informasjon
- Godt samarbeid og koordinering innad i staben og med resten av krise-organisasjonen.

Sjekkliste/råd:

- Gjennomfør korte statusmøter etter fastsatt agenda. Kun informasjon som alle/mange trenger blir gitt her, mens avklaringer som bare angår noen få tas i mindre grupper.
- Sikre at møter har en tydelig start der mobiltelefoner legges vekk/settes på lydløs, og en tydelig avslutning der deltakere kan fortsette med sine oppgaver.
- Sikre at medievakter og talspersoner får tilgang til og har forstått hovedbudskapet.
- Sikre at redaksjonen henter frigitt informasjon om utviklingen og bearbeider dette for publisering.
- Avtal med medieovervåker hvor hyppig det skal rapporteres om mediebildet og at hovedpoengene noteres på felles tavle (CIM).
- Avklar hvem som ivaretar ansvaret for kundeinformasjon.
- Sjekk at eventuell liaison er på plass på hendelsesstedet. Avklar hva liaisonen skal/kan si til oppmøtte journalister og hvordan liaisonen skal rapportere om utviklingen.
- Avklar hvordan journalister skal håndteres på stedet. Er det behov for fysisk sperring?
- Sikre at alle utgående budskap/nyhetsmeldinger (etter andre melding) godkjennes og loggføres (CIM).
- Sikre at medienes ønsker om talspersoner noteres på felles tavle (CIM) og vurderer løpende timing for intervjuer og eventuell pressekonferanse (i samråd med sentral kriseledelse).
- Vurder behov for å omfordele oppgaver, avløse de som har jobbet lenge og kalle inn flere medarbeidere fortløpende.

Vurderinger:

- Hva er «worst case»-utvikling av situasjonen? Hvilke konsekvenser får ulike scenarier for vår håndtering?
- Trenger vi mer informasjon om hva som har skjedd? Har dette skjedd før?
- Hva gjøres nå med hendelsen/situasjonen?
- Hvem berøres av situasjonen – direkte og indirekte? Hvem har umiddelbart krav på informasjon? Hvordan?
- Hvem kan «VIRKSOMHETSNAVN» være tjent med å holde informert? Naboer, allmenheten?
- Hvem kan tenkes å engasjere seg i saken?
- Hva har «VIRKSOMHETSNAVN» gjort så langt? Hvilke tiltak kan vi bruke eksternt.
- Hvordan forholder «VIRKSOMHETSNAVN» seg til situasjonen? Hva er mulige løsninger?
- Hvordan fremstår situasjonen sett utenfra? Hva er konsekvensene for «VIRKSOMHETSNAVN»s omdømme?
- Hva er tidsperspektivet? Hva kan situasjonen være om et par timer, i morgen?
- Når blir alt normalt igjen?

Loggfører

Ansvar for:

- Logg.

Sjekkliste/råd:

- Skriv kort og konkret.
- Bruk tydelige overskrifter slik at det blir lett å finne frem og forstå hva hvert punkt handler om.
- Legg særlig vekt på beslutninger, hvem som har ansvar for hva, og problemstillinger som krever avklaring. Diskuter med leder hva som bør loggføres.

- Vær bevisst på håndtering og loggføring av bekreftet kontra frigitt informasjon.
- Sentral kriseledelse avgjør hvilken informasjon som kan formidles ut til offentligheten. All loggføring under «Fakta» må merkes tydelig med hva som er frigitt og ikke.
- Om et punkt blir glemt eller av andre grunner må legges inn i ettertid, bruk det opprinnelige klokkeslettet.
- Ta gjerne i bruk analoge tavler i tillegg til informasjonstavlen ved behov.

Talsperson

Ansvar for:

- Å representere virksomheten i media under gjennom den ekstraordinære hendelsen.

Sjekkliste/råd:

- Hva er vårt viktigste budskap?
- Hva er frigitt, og hva er ikke frigitt informasjon?
- Hvilken vinkling ønsker journalisten?
- Hvordan unngå misforståelser eller uklarheter?
- Hva kan brukes av gode eksempler som illustrerer viktigste budskap?
- Når bør øverste leder for kriseledelsen eller virksomheten på banen?

Medievakt

Ansvar for:

- Ta i mot henvendelser fra media (uten å gi uttalelser).
- Bistå talsperson (etter avtale) ved eksempelvis å formidle fakta osv.

Sjekkliste/råd:

- Registrer journalistens navn, media, telefonnummer og tidspunkt for henvendelsen (CIM).
- Vis om mulig til seneste nyhetsmelding som er publisert eller sendt ut.
- Spør hva journalisten ønsker. Om mulig – finn ut hvilken informasjon journalisten allerede sitter med.
- Gjør avtale om at du/talsperson skal ringe tilbake, eller om journalisten skal ringe på nytt.
- Eventuelle spørsmål om personskader eller døde henvises til politiet.

Redaksjon

Ansvar:

- Innhente informasjon og bearbeide dette for bruk i alle kanaler.
- Publisere informasjon etter at det er godkjent.

Sjekkliste/råd:

- Ha en liste over hvor en finner fakta, kart, bilder, materiell (eksempelvis Hendelseslogg i CIM, hvilke mapper på serveren osv.
- Det er mulig å hente fakta og informasjon i organisasjonen, men vær varsom med å kontakte personer som er en del av krisehåndteringen.
- Vær bevisst på håndtering og loggføring av «bekreftet» kontra «frigitt informasjon». Kriseledelsen avgjør hvilken informasjon som kan formidles ut til offentligheten. All loggføring under «Fakta» må merkes tydelig med hva som er frigitt og ikke.
- Hvis redaksjonen består av flere personer bør det vurderes om én person skal ha ansvar for å hente ut frigitt fakta og fremskaffe underlag, fakta og foto.

Medieovervåker

Ansvar for:

- Oversikt over hvordan hendelsen omtales i alle mediekkanaler (inkludert SoMe)

Sjekkliste/råd:

- Hva er hovedtrekkene i mediernes dekning av hendelsen?
- Blir «VIRKSOMHETSNAVN» uttalelser og informasjon korrekt gjengitt?
- Hvordan fremstilles «VIRKSOMHETSNAVN»?
- Rapporterer mediene om noe vi ikke har tenkt på og bør agere på?
- Gir mediene ukorrekte opplysninger om hendelsen som vi bør korrigere?
- Fremkommer det kritikk som vi bør imøtegå eller besvare?
- Hvor stor er interessen i mediene?
- Hva sier andre myndigheter og offentlige virksomheter?
- Hvilke «eksperter» (andre) tar plass i mediene?
- Hvordan fremstilles andre sentrale aktører og myndigheter?
- Hva sier innbyggerne og andre om vår håndtering av hendelsen?

Liaison

Ansvar for:

- Veilede media på skadestedet
- Melde journalistenes interesse tilbake til stab krisekommunikasjon

■ 6. Mobiliseringsfasen

Kort beskrive hvordan kommunikasjonsressursene kan/skal mobiliseres.

Stikkord:

- Rutiner for mobilisering av kommunikasjonsressursene.
- Hvordan bemanning i kundeservice skal styrkes.
- Kontaktinformasjon til ressurspersoner innenfor og utenfor organisasjonen.
- Varslingsrutiner til organisasjon, partnere og abonnenter.
- Hva er de første oppgavene første kommunikasjonsressurs bør gjøre, dvs før det mer «organiserte» arbeidet kommer i gang?
- Tiltakskort 1-2-3 (vedlegg).
- Eget tiltakskort for å svare i kundeservice når du ikke har noe å si.

7. Hendelser

Oversikt over ekstraordinære hendelser, relatere til krisenivå.

Stikkord hendelse:

- Ta utgangspunkt i egen ROS-analyse.
- Sjekk ut mot
 - «Basisliste over uønskede hendelser (Vedlegg 2A i Veiledning i økt sikkerhet og beredskap i vannforsyningen, april 2017 – Mattilsynet)
 - Historiske hendelser, se liste på norskvann.no.
- OBS; Denne planen er rettet mot VA-hendelser. Alle virksomheter kan rammes av «allmenne hendelser», som kanskje ikke er fanget opp i ROS-analysen.

8. Budskap og fakta

Kort hvorvidt, eventuelt på hvilke områder det er utarbeidet tekstmal og mediesvar, og hvor dette er å finne (eksempelvis i CIM). Hvis dette foreligger annet sted, kan frase-listen under tas ut av dokumentet. Hvis virksomheten har tiltaks-kort, bør det fremkomme hvorvidt budskapene er innarbeidet i disse.

FRASER TIL BRUK OVERFOR MEDIA OG I EGNE KANALER

Uoversiktlig

- Vi er kjent med hendelsen, og arbeider for å få oversikt over situasjonen.
- Jeg kan ikke svare på dette nå. Vi gjør alt vi kan for å kartlegge fakta i saken samt vår egen rolle. Vi vil gi mer informasjon så snart vi har noe å formidle.

Hva vi gjør

- Vi arbeider for å få løst problemet.
- Vi gjør alt vi kan for å sikre at dette ikke får konsekvenser for liv og helse.
- Rent drikkevann til alle innbyggere i regionen er prioritet nr 1.
- Det viktigste nå er å redusere skadevirkningene av hendelsen.
- Vi jobber på spreng for å gjenopprette normal driftssituasjon.

Vår oppmerksomhet

- Det som er viktig nå er
- Vi er opptatt av å
- Det er for tidlig å konkludere vedrørende ...

Ikke-svar

- Jeg har foreløpig ikke informasjon som gjør at jeg kan svare på det spørsmålet. Det jeg kan si, er at ...
- Jeg kan ikke svare på dette nå. Vi gjør alt vi kan for å kartlegge fakta i saken samt vår egen rolle. Vi vil gi mer informasjon så snart vi har noe å formidle.
- Alle våre ressurser er bundet til å [assistere på skadestedet], men vi kommer tilbake med informasjon når situasjonen har stabilisert seg.
- Det kan vi ikke kommentere. Det er ikke «VIRKSOMHETSNAVN» som har ansvaret for eller er best skikket til å informere om dette.

Påstander – nye opplysninger

- Vi er kjent med disse opplysningene, men avstår fra å kommentere dette inn til videre
- Det må vi få lov til å komme tilbake til senere
- Det er ett av de spørsmålene vi nå jobber for å finne ut av

Vår oppgave

- Vår oppgave er å sikre rent drikkevann til våre eierkommuner, mens eierkommunene er ansvarlig for å bringe rent drikkevann frem til sine innbyggere.
- Vår oppgave er å rense avløpsvannet fra våre eierkommuner, mens eierkommunene har ansvar for å samle avløpsvannet fra innbyggerne og føre det frem til det interkommunale rørnett.

For å vise empati

- Vi tenker på de som er berørt. Nå er det viktigst for oss å håndtere menneskene det gjelder, på best mulig måte.
- Vår viktigste oppgave nå er å ta vare på [våre medarbeidere og pårørende / de berørte].
- Det er svært beklagelig at [de berørte] opplever saken slik det fremstilles, og vi skal gjøre det vi kan for å finne ut hva som har skjedd.

Vedrørende skyld og ansvar

- Det ville være uryddig av oss å mene noe om skyld og ansvar så tidlig som dette. Vi vil starte våre interne undersøkelser med en gang. Så må vi avvente resultatene av disse, samt [politiet eller andres] etterforskning før vi kan konkludere om årsakene bak hendelsen.
- Vi ønsker full åpenhet om denne saken. I den grad det viser seg at det foreligger kritikkverdige forhold hos oss, vil vi gjøre det vi kan for å rette opp i dette.

Beklagelse

- Vi beklager det inntrufne på det sterkeste.
- Vi beklager hendelsen og påvirkning den har på [våre kunder/nærmiljøet]. Vi har allerede satt i gang tiltak [som] og våre medarbeidere har bistått [på ulykkesstedet]. I tillegg vil vi senere i dag starte jobben [med å]. Vi har også satt ned en egen gruppe som skal undersøke saken, de starter sitt arbeid i løpet av dagen.

Mer informasjon

- Vi oppdaterer løpende på nettsiden og Facebook.
- Da det vil være stor pågang om informasjon anbefaler vi mediene å holde seg oppdatert våre nettsider og Facebook.

Status drikkevann

- Drikkevannet på/i kommune/område er (antas å være):
 - berørt av hendelsen,
 - og har derfor ikke fullgod drikkevannskvalitet/må ikke drikkes rett fra springen
 - og har høy/reduisert/dårlig/ujevn leveringssikkerhet og (høy/reduisert/dårlig/ujevn) kvalitet
 - kan (med stor/liten/svært liten sannsynlighet) bli berørt av hendelsen, så hold deg oppdatert om situasjonen (før du bruker vann rett fra springen)
 - (for tiden) ikke berørt av hendelsen, og kan (derfor) brukes som normalt
- Alt vann fra springen må, ifølge kommuneoverlegen først kokes (se kokevarsel-info), fordi det ellers kan være helseskadelig. Varselet gjelder (kun) for (alle) på/i kommune/område.
- Det er foreløpig ikke aktuelt å sende ut kokevarsel for drikkevannet på/i kommune/område.
- Om lag XXX/mange/noen husstander i (område) er rammet og har for tiden ikke vann/lite vann/dårlig trykk/usikker eller ujevn forsyning.

- Beboere i området () kan hente drikkevann i egne kanner eller få vannposer på angitt hentesteder.
- Ved å la kaldtvannet renne i springen i noe tid vil lukt og farge ventelig forsvinne.

Status rensing av avløpsvann

- Hendelsen medfører synlig urensset avløpsvann og lukt, og kan påvirke dyrelivet og gi økt algevekst.
- Avløpsvannet blir ufullstendig rensset før det slippes ut i #elv.
- P.g.a manglende rensing av avløpsvannet vil man kunne oppleve lukt og synlig avløpsrester i (). Bading frarådes.

FØRSTE OG ANDRE MELDING

Første melding:

Alvorlig hendelse (på #sted). VIRKSOMHETSNAVN har mobilisert sin beredskap (ev. Beredskapsledelse). Når vi har ny informasjon legges denne ut på nettsiden og på (Facebook).

(Da det ventes stor pågang av informasjon anbefales det å følge med på nettsiden eller på Facebook for oppdatering.)

(Vi ber om at alle henvendelser fra mediene rettes til medievakt i VIRKSOMHETSNAVN: XXXXXXXX.)

Andre melding:

[Hendelse] på #sted]

Det foreligger ikke bekreftede opplysninger om skadeomfanget. Opplysninger om dette vil bli gitt av politiet. (Eller annen overordnet fakta/kort hva som har skjedd].)

VIRKSOMHETSNAVN har nå fokus på å bistå nødetatene i redningsarbeidet. Dette er en alvorlig hendelse som berører oss sterkt og vi tenker på de som er berørt. VIRKSOMHETSNAVN har satt beredskapsstab. [Hva virksomhetene gjør. Gjerne detaljert fakta om hva som har skjedd, med tidslinje.]

Kundene håndteres ved å [.....]

Saken oppdateres løpende på nettsiden og Facebook. Da det vil være stor pågang om informasjon anbefaler vi mediene å holde seg oppdatert her.

[Eventuell faktaboks: Detaljer om anlegg, sted etc.]

VIRKSOMHETSNAVN har ansvaret for [], styringen av og har døgnkontinuerlig beredskap for drift av [].

(NB: Husk å sette tittel på meldingene slik at de kan skilles fra hverandre.)

■ 9. Øvelse og evaluering

Kort beskrive hvordan kommunikasjon ved ekstraordinære hendelser bør øves, og hvordan øvelser og hendelser skal evalueres i etterkant for å få best mulig læring. Se norskvann.no for øvings-case.

Stikkord:

- Hvilke scenarioer bør prioriteres ved øving?
- Øvingsform og frekvens?
- Hvordan legge til rette for progresjon i øvingsmål og form?
- Hvordan bør øvelser evalueres?
- Hvordan fange opp erfaringer fra andre virksomheter?

Eksempel øvingsmål for table-top:

- Diskutere viktigste kommunikasjonsutfordringer, tenk utvikling og verstefall.
- Peke ut og prioritere interessenter.
- Lage tydelig hovedbudskap, samt første og evt andre melding.
- Kanalvalg.

VEDLEGG 1:

Tiltakskort for kommunikasjon

- Sjekk at første melding er ute, og sjekk at førstelinjetjenesten, kriseledelsen og andre har fått meldingen
- Avklar status og arbeidsfordeling
- Bruk informasjonstavle i CIM for kommunikasjon i hendelsen for logging og oversikt
- Innkall nødvendige ressurser
- Behov for å sende liaison til stedet for hendelsen?
- Godkjenn andre melding
- Kontakt kommunikasjonsansvarlig hos andre involverte aktører
- Gjennomfør møter med lokal beredskapsledelse
- Oppdater medielogg
- Beslutt kommunikasjonsplan, hovedbudskap og medieplan
- Sikre at talsperson er utpekt og er klar til å svare mediene

Sjekkliste/råd

- Hva er «worst case»-utvikling av situasjonen?
- Hvilke konsekvenser får ulike scenarier for vår håndtering?
- Trenger vi mer informasjon om hva som har skjedd? Har dette skjedd før?
- Hva gjøres nå med hendelsen/situasjonen?
- Hvem berøres av situasjonen – direkte og indirekte? Mulige berørte parter eksternt (mediene unntatt)?
- Hvem har umiddelbart krav på informasjon? Hvordan?
- Hvem kan vi være tjent med å holde informert? Naboer, allmenheten?
- Hvem kan tenkes å engasjere seg i saken?
- Hva har vi gjort så langt? Hvilke tiltak kan vi bruke eksternt?
- Hvordan forholder vi oss til situasjonen? Hva er mulige løsninger?

VEDLEGG 2:

Agenda statusmøter

Deltakere
Sted
Tidspunkt for statusmøtet
Hva vet vi? <ul style="list-style-type: none">• Orienterer raskt om status for hendelsen, mediebildet og gjeldende frigitt informasjon.
Hva har vi gjort? <ul style="list-style-type: none">• Rask rapportering fra alle rollene med vekt på status/uavklarte oppgaver.• Interessenter – hvem er berørt? Hvem bør holdes informert? Hvem kan tenkes å engasjere seg?• Hva bør rapporteres inn fra gruppa til beredskapsledelsen (fra media, publikum, ansatte, andre berørte)
Hva er hendelsespotensialet? <ul style="list-style-type: none">• Tenk «verstefall» og ett skritt frem, og planlegg for neste kommunikasjonstiltak.• Tidsperspektiv – hva kan situasjonen være om x timer/dager? Når blir alt normalt igjen?• Historikk/tidligere hendelser av lignende type, hvordan ble disse håndtert og hva er gjort i etterkant?• Vurder behov for å hente frem rutiner/dokumentasjon som media vil etterspørre.
Prioriteringer <ul style="list-style-type: none">• Liv og helse – miljø – materiell/økonomi• Empati med berørte, internt og eksternt
Utfordringer/behov? <ul style="list-style-type: none">• Kapasitet, ressursbehov, avklaringer?
Tidspunkt for neste statusmøte
Status
Sist oppdatert
Godkjent av

VEDLEGG 3:

Sjekkliste: Interessenter

- Tenk gjennom:
 - Hvem har umiddelbart krav på informasjon?
 - Hvem kan tenkes å engasjere seg i saken?
 - Hvem kan «VIRKSOMHETSNAVN» være tjent med å holde informert/samarbeide med?
 - Hvordan skal det kommuniseres, og hvem følger opp overfor de ulike interessentene
- Ha oversikt over hva som skal gjøres, og hvem som skal gjøre det

Interessenter	Tiltak (IA= ikke aktuelt)	Følges opp av:
Kommunikasjonsansvarlig i:		
• NN		
• NN		
Kommunikasjonsavdeling i:		
• NN		
• NN		
• NN		
• Kommune		
• Fylkeskommune		
• Andre myndigheter		
Andre interessenter:		
Ansattes pårørende		
Allmennheten/publikum		
Naboer		
Kunder		
Leverandører/entreprenører		
Berørt tredjepart		
Politiet		

VEDLEGG 4:

Sjekkliste: Pressekonferanse

Bruk spørsmålene under som hjelp til forberedelser, klargjøring, gjennomføring og evaluering av pressekonferansen.

Forberedelser

1. Hva vil vi oppnå med pressekonferansen?
2. Hva er vårt budskap?
3. Har vi informasjon som oppfyller vanlige nyhetskriteriene? (Aktuell, vesentlig, nærhet, personifisering, tydelige konflikter, kjente personer /personer med makt)
4. Hvem skal sitte ved podiet?
5. Hvem bør inviteres til pressekonferansen?
6. Hvem bør varsles i forkant?
7. Er sted for pressekonferansen tilgjengelig og egnet?
8. Hva skal eventuelt serveres?
9. Foreligger en hensiktsmessig kjøreplan for pressekonferansen?

10. Har vi en god svarberedskap?
11. Skal vi også sende ut en pressemelding ifm. invitasjonen, eventuelt i etterkant av pressekonferansen?
12. Er det behov for faktark eller Spørsmål og Svar for distribusjon på pressekonferansen?
13. Har vi bilder fra hendelsen for distribusjon ifm. pressekonferansen?
14. Skal pressekonferansen streames?
15. Er ansvar for forberedelsene klare – og formidlet?
16. Rekker vi å gjøre de nødvendige forberedelsene før pressekonferansen?

Invitasjon

17. Skal invitasjonen inneholde noe mer enn tid, sted og tema?
18. Er tid og sted hensiktsmessig for journalistene?
19. Gir invitasjonen et klart inntrykk av at journalisten vil kunne få en god nyhetssak ved å møte opp på pressekonferansen?
20. Er invitasjonen sendt til alle som skal inviteres?
21. Er alle som skal varsles blitt varslet?

Rett før

22. Har det blitt avhold generalprøve, tørrtrening eller i det minste en pepp-talk?
23. Hva vet vi om oppmøtet?
24. Er lokalet klargjort for pressekonferansen?
25. Virker projektor osv.?
26. Er eventuell servering på plass?
27. Finner journalistene lett frem til stedet pressekonferansen skal holdes?

Gjennomføring

28. Kommuniserer vi med antrekk, kroppsspråk osv. som ønsket i henhold til situasjonen?
29. Blir pressekonferansen startet ved at en fra vertskapet ønsker velkommen, gir en veldig kort begrunnelse for hvorfor invitasjonen er sendt, og sier noe om gjennomføringen ("program" osv.)?
30. Er presentasjonen kortfattet med prioriterte budskap?
31. Blir det gjennomført en spørsmålsrunde i plenum?
32. Blir spørsmålsrunden styrt av vertskapet eller den som holdt presentasjonen på en god måte?
33. Blir det avslutningsvis takket for at de møtte opp, ønsket vel hjem, og invitert til å ta kontakt om det skulle være noe?
34. Blir det anledning til eksklusive spørsmål etter pressekonferansen?

Evaluering

35. Kom de medier og journalister vi hadde ønsket?
36. Fikk vi frem ønsket budskap i pressekonferansen?
37. Har vi fått ønsket oppmerksomhet i media?
38. Er innhold og budskap blitt videreformidlet på en god måte?
39. Hva sier våre eiere og involverte parter?
40. Hva har vi lært?

VEDLEGG 5:

Årsaker til at det går galt

- For sen eller ingen involvering av kommunikasjon
- Kommunikasjonsfaglige råd blir ikke hørt
- For sent ute med kommunikasjon
- Kommunikasjon får ikke tilgang til sentrale personer, fakta og vurderinger
- Manglende tillit til kommunikasjonsmedarbeidere
- Kommunikasjonsmedarbeidere er for dårlig forberedt og koordinert
- Feil eller utrent person uttaler seg til mediene
- Utydelig budskap og tungt fagspråk
- Talspersoner er ikke tilgjengelig
- Mange ulike kilder til informasjon
- Feil fakta og rykter
- Uklar koordinering og avklaring med eier, styret eller myndigheter
- Politiske reaksjoner
- Undervurderer potensial og alvor
- Undervurderer mediepågang og -regi
- Undervurderer behov for ressurser
- Komplekse problemstillinger som er krevende å kommunisere
- Manglende empati i kommunikasjonen
- Manglende kommunikasjonsplan og posisjonsdokumenter
- Manglende implementering av kommunikasjonsretningslinjer
- Mediene har manglende forståelse for virksomhetens utfordringer og rolle
- Uklar rolleavklaring internt
- Lekkasje av interne dokumenter
- Manglende bevissthet om mulige brudd på etiske regler og andre retningslinjer
- Feil/ingen bruk av digitalt loggverktøy (CIM)

Mulige konsekvenser når det går galt

- Ekstern kritikk – politisk press
- Tapt tillit hos kunder og samarbeidspartnere
- Misnøye fra eier og styret
- Manglende tillit til ledelsen eller kommunikasjonsansvarlig
- Tar energi og fokus fra andre oppgaver
- Lav kapasitet til øvrig drift
- Massivt mediepress
- Andre negative saker dukker opp
- Langvarig negativ medieomtale «fra skanse til skanse»
- Feilinformasjon i mediene
- Mister gjennomslagskraft i mediene
- Enkeltpersoner henges ut i mediene
- Intern uro eller mistenksomhet

