

INTERUNIVERSITAIRE BIJDRAGE TOT EEN SLAGKRACHTIG RISICOMANAGEMENT VOOR DE LANGE TERMIJN

25 november 2020

1. Inleiding

Enkele dagen voor de Septembeerklaring 2020 van de Vlaamse Regering en de publicatie van het federaal regeerakkoord (bijlage 1) namen de rectoren van de Vlaamse universiteiten, verenigd in de Vlaamse Interuniversitaire Raad (VLIR) op 25 september 2020 het initiatief om een ad hoc werkgroep te belasten met het formuleren van concrete aanbevelingen voor een slagkrachtig crisismanagement. De directe aanleiding vormt vanzelfsprekend de zeer ingrijpende coronacrisis en het besef dat pandemieën van een dergelijke omvang steeds vaker dreigen voor te komen in de toekomst.

De aanbevelingen worden in de eerste plaats geformuleerd aan het adres van de federale en regionale overheden in ons land. Ze bouwen deels voort op de praktijkervaring van de experts die tijdens de eerste coronagolf in de *driver seat* van het crisisbeheer werden gekatapulteerd.

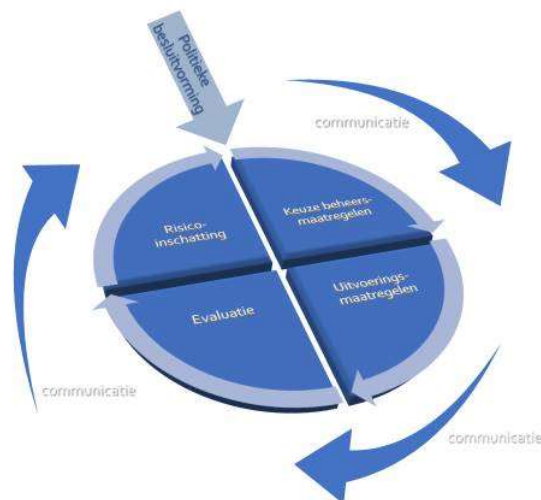
De werkgroep wenst evenwel geen proces te maken van wat er fout is gelopen tijdens de eerste en tweede coronagolf. Ook het dupliceren van adviezen en aanbevelingen, die worden voorbereid door diverse parlementaire commissies, maar ook door instanties zoals het Rekenhof en de SERV, is niet aan de orde. De ambitie bestaat er in om aanbevelingen te formuleren vanuit de bijzondere positie die de universiteiten tijdens crisissituaties innemen, in het hart van de wetenschap. Het leveren van een bijdrage tot de wetenschappelijke onderbouwing van crisismanagement voor de langere termijn vormt een essentieel onderdeel van onze maatschappelijke dienstverlening, de derde pijler in de universitaire opdracht naast onderwijs en onderzoek.

De werkgroep kiest ervoor om constructieve aanbevelingen te formuleren aan de overheden. Tegelijk geeft hij ook aan welk engagement de universiteiten opnemen om het acute crisismanagement daadwerkelijk door te vertalen naar een wetenschappelijk onderbouwd risicobeheer op lange termijn. De werkgroep vindt het daarbij cruciaal om holistisch te werk te gaan, dit wil zeggen de focus niet te beperken tot de huidige en toekomstige gezondheidscrisissen, maar ook oog te hebben voor crisissituaties van andere aard. Die kunnen van velerlei aard zijn: economisch (bijv. een bancaire melt-down), sociaal (bijv. armoede, exclusie), digitaal (bijv. disruptie van IT-systemen), veiligheidsgebonden (bijv. terrorisme), of gekoppeld aan milieu, omgeving en grondstoffen (bijv. klimaatopwarming, energieverstoring, biodiversiteit, overstromingen, waterschaarste). Om voldoende robuustheid te waarborgen en minstens onze slagkracht aanzienlijk te verhogen om crisissen adequaat te beheren moet het Belgisch crisisbeheer voor de toekomst dan ook stevig worden verankerd in de duurzaamheidsdoelstellingen van de Verenigde Naties. De realisatie van de 17 duurzaamheidsdoelstellingen zal de kans op catastrofes immer verminderen (bijlage 2).

De VLIR-werkgroep is samengesteld uit Kurt Barbé (VUB), Geert Bouckaert (KU Leuven), Steven Callens (UZGent), Patrick De Pelsmacker (UAntwerpen), Mathias Dewatripont (ULB), Kristof Eeckloo (UZGent), Niel Hens (UHasselt/UAntwerpen), Geert Molenberghs (UHasselt/KU Leuven), Pierre Van Damme (UAntwerpen) en Marc Van Ranst (KU Leuven), met ondersteuning van Koen Verlaeckt en Karen Decancq (VLIR-secretariaat).

2. Systemaanpak als kritische succesfactor

Een robuust risicobeheer impliceert dat onze overheden beschikken over een vaste aanpak om risico's te identificeren, te evalueren en te beheersen. Wetenschappelijke inzichten en onderbouwing zijn cruciaal en moeten meegenomen worden in alle fasen van de risicobeheerscyclus:



- Fase 1 omvat de risico-inschatting (*risk assessment*) en is gebaseerd op de analyse van data en de input van experts:
 - o Risico's worden zo vroegtijdig mogelijk gedetecteerd op basis van continue en adequate monitoring van data.
 - o Data worden geïnterpreteerd en geduid door wetenschappelijke experts teneinde geïnformeerde politieke besluitvorming mogelijk te maken. De experts brengen ook voorgaande kennis maximaal in.
 - o De experts dragen bij tot het formuleren van een menu aan mogelijke beheersmaatregelen, waarbij onder meer de effecten van de maatregelen zo goed mogelijk gesimuleerd worden.

- Fase 2 omvat de eigenlijke besluitvorming, d.w.z. de keuze van de beheersmaatregelen. Dit is het primaat van de politiek.

- In fase 3 wordt de politieke besluitvorming binnen een beleidskader doorvertaald naar concrete uitvoeringsmaatregelen (*control measures*) om de crisis te bedwingen, resp. de risico's terug te dringen.
- Fase 4 (*evaluation*) evalueert de toepassing van de genomen maatregelen en koppelt de geleerde lessen terug, wat resulteert in een geactualiseerde risico-inschatting.
- Doorheen de cyclus is heldere en persuasieve communicatie een absolute noodzaak om voldoende draagvlak te creëren en te behouden bij de bevolking, maar ook om gedragsveranderingen te stimuleren.

De werkgroep verwelkomt de ambities van de federale en Vlaamse regering om werk te maken van proactieve planning en van een structurele omslag van acuut crisisbeheer op korte termijn naar *evidence-based* risicobeheer op langere termijn. Dit moet toelaten om de overheid grondig te transformeren teneinde de basisdienstverlening en de bedrijfscontinuïteit te blijven waarborgen in een te verwachten context van aanhoudende disrupties, zowel op middellange als lange termijn. Deze structurele omslag impliceert dat de overheden in België zullen moeten herstructureren zodat ze op een intelligente wijze routinedienstverlening kunnen combineren met chronische crisis *governance*.

De werkgroep pleit voor een systeemaanpak die stevig is ingebed in een nog verder te ontwikkelen Europese context. Dit geldt zowel voor het beleid als voor de academische netwerken die de risicobeheerscyclus onderbouwen.

In wat volgt formuleert de werkgroep vanuit een uitgesproken academische invalshoek een aantal aandachtspunten die deze omslag mee mogelijk moet helpen maken.

3. Interuniversitaire aanbevelingen en engagementen

3.1. Beleidsadviesstelsel

Situering

De implementatie van strategisch risicobeheer binnen de overheid uit zich tot op heden enerzijds vooral in de uitwerking van vaak tot specifieke sectoren beperkte noodplannen, anderzijds tot maturiteitsinspanningen op het vlak van organisatiebeheersing en interne controle. Strategisch risicobeheer staat of valt evenwel met een robuust beleidsadvies- en beslissysteem. Dit fundament wordt nog belangrijker naargelang de op te lossen crisissen complexer en multisectoraler worden qua omvang en impact. Binnen dat systeem zijn drie bouwstenen te onderscheiden: data en monitoring, de beleidsanalytische kwaliteit (beleidsvoorbereiding, beleidsevaluatie, audit) en het toekomstdenken. Op al die punten zijn verbeteringen mogelijk¹.

¹ F. De Rynck & P. Van Humbeeck (red.), *Naar een Vlaamse Wetenschappelijke Toekomststraad ?*, Advies van de Vlaamse Vereniging voor Bestuur en Beleid, maart 2019.

Actiepunten

De universiteiten:

- vragen de overheid om meer te investeren in beleidsanalytische capaciteit binnen en rond de overheid;
- vragen de overheid om de werking van de bestaande beleidsanalytische entiteiten beter op elkaar af te stemmen en samenwerking te bevorderen;
- vragen de overheden om de versterking van de beleidsanalytische capaciteit vorm te geven vanuit een holistische visie, die rekening houdt met de meerlagige bestuursstructuur van ons land.

3.2. Data en monitoring

Situering

Door overheden verzamelde data vormen een belangrijk instrument om opkomende crisissen tijdig te detecteren (*early warning capacity*) en achteraf het verloop van de crisis nauwgezet te monitoren. Data zitten nu teveel versnipperd over allerlei overheidsdepartementen op verschillende beleidsniveaus en worden onvoldoende en vaak te traag ter beschikking gesteld. Onze federale staatsstructuur en de niet altijd even consequente doorvertaling van de opeenvolgende staatshervormingen resulteerden in een reeks weinig homogene bevoegdheidspakketten, onder meer op het vlak van gezondheid.

Unieke gegevensverzameling moet veel meer de regel worden, het principe dat de overheid slechts één keer bepaalde data bij de burger opvraagt, binnen dezelfde bestuurslagen, maar ook tussen bestuurslagen onderling. Goede voorbeelden in dit opzicht zijn de federale kruispuntbank ondernemingen en het Vlaamse MAGDA-platform, waarin unieke en oorspronkelijke gegevens worden bewaard.

Actiepunten

De universiteiten:

- vragen een maximale en GDPR-conforme koppeling van alle relevante overheidsdatabanken, ongeacht het beleidsniveau dat de databank beheert;
- vragen een maximale ontsluiting ten behoeve van de wetenschap van alle voor risicobeheer relevante data (bijv. gezondheid, klimaat, geografie, ...);
- pleiten ervoor dat alle beheerders van overheidsdatabanken in ons land expliciet het principe van de unieke gegevensverzameling onderschrijven;
- engageren zich om mee werk te maken van maximaal gestandaardiseerde datatransfer-overeenkomsten tussen overheidsdepartementen en universiteiten, die deze laatsten in staat stellen om snel grote hoeveelheden data te analyseren met het oog op beleidsrelevante predictieve modelleringen. Bij de redactie van deze overeenkomsten moet gestreefd worden naar een evenwicht tussen de publieksgerichte communicatienoden van de departementen en de wetenschappelijke nood aan dat;

- engageren zich om werk te maken van een landsbreed interuniversitair opgebouwd online probability panel, d.w.z. een panel van respondenten dat voldoende representatief is voor de verschillende lagen van de bevolking en dat wetenschappers toelaat in te spelen op actuele gebeurtenissen. Het panel bestaat uit een groep van op toevalsbasis geselecteerde burgers die op regelmatige basis online bevraagd worden over samenleven, economie en fysieke en mentale gezondheid. Het zal toelaten om op snelle wijze wetenschappelijk verantwoorde gegevens te verzamelen over de gedragingen, voorkeuren en attitudes van de bevolking.

3.3. Experts

Situering

De onderzoekers aan onze universiteiten bestrijken alle wetenschappelijke disciplines. Hun wetenschappelijke kwaliteit is op basis van internationale *peer review* maximaal objectiveerbaar. Zij zijn uitstekend geplaatst om de beleidsmakers te adviseren over de te verwachten voor- en nadelige impact van hun beslissingen. Hun opdracht bestaat er in om *informed decision-making* mogelijk te maken. Een wetenschapper die functioneert binnen de puur academische omgeving van een universiteit, waar twijfel en voortschrijdend inzicht een essentieel onderdeel vormen van het wetenschappelijk bedrijf, is evenwel niet hetzelfde als een wetenschapper die in zijn/haar rol als beleidsexpert de overheid bijstaat. Zo worden beleidsexperten soms bevraagd over onderwerpen die niet tot hun expertisedomein behoren, wat de wetenschappelijke integriteit niet steeds ten goede komt. Als deze verschillende taakstellingen en bijhorende verantwoordelijkheden niet *ab initio* helder worden afgebakend, ontstaan onvermijdelijk spanningen tussen wetenschap en politiek met alle bijhorende negatieve impact op het primaat van de politiek en de integriteit van de wetenschappers.

Daarnaast is het van groot belang dat de adviserende experts hun dienstverlening aan de overheid ook in professioneel verantwoorde omstandigheden kunnen uitvoeren. Dikwijls combineren zij deze taak immers met een reguliere onderzoeks- en of onderwijsopdracht.

Actiepunten

De universiteiten:

- vragen de overheid om adviserende experts maximaal te omkaderen zodat zij zich kunnen toeleggen op hun kernopdracht binnen de risicobeheerscyclus. Secretariële ondersteuning, een contractuele vastlegging van rechten en plichten, en een billijke vergoeding voor de geleverde prestaties zijn daarbij aandachtspunten;
- engageren zich om een gedragscode uit te werken voor de onderzoekers die beleidsmakers adviseren met het oog op geïnformeerde besluitvorming;
- roepen de overheid op om het respect voor de wetenschappelijke integriteit van de experts te waarborgen;
- engageren zich om experts uit hun instelling, die voor lange tijd worden ingeschakeld in risicomangement, zo goed mogelijk te omkaderen zodat zij zich in de meest optimale omstandigheden aan hun opdracht kunnen wijden.

3.4. Multidisciplinariteit

Situering

De systemische omvang en impact van crisissen zoals covid-19 vergen een multidisciplinaire wetenschappelijke benadering in alle fasen van de risicobeheerscyclus. Overheden hebben er alle belang bij dat ze snel kunnen schakelen op basis van de inhoudelijke input van slagkrachtige, multidisciplinair geïnspireerde adviesorganen die de op dat moment best beschikbare kennis ten dienste stellen van het besluitvormingsproces.

Actiepunten

De universiteiten:

- stellen voor dat de regeringen zich naar Zwitsers model organiseren en werken met een gelaagde adviesstructuur, waarbij disciplinair samengestelde panels (niveau N-2) één vertegenwoordiger afvaardigen naar het hogere, multidisciplinair samengestelde adviesorgaan (niveau N-1), dat de *sparring partner* is van de betrokken overheid (niveau N)²;
- engageren zich om naar de betrokken panels wetenschappers af te vaardigen die dankzij hun internationaal sterk persoonlijk netwerk snel cruciale inzichten van buitenaf kunnen inbrengen in de advisering;
- stellen voor dat in de adviesorganen ook een aantal buitenlandse leden worden opgenomen;
- vragen dat wetenschappelijke adviesorganen qua samenstelling louter wetenschappelijk blijven en dus niet mede bevolkt worden door vertegenwoordigers van andere belanghebbenden in de samenleving. Deze laatsten horen thuis in andere gremia, die op hun beurt vanzelfsprekend hun inbreng kunnen doen ter voorbereiding van de besluitvormingsprocedure.

3.5. Evaluatie van de beheersmaatregelen

Situering

Binnen de risicobeheerscyclus moet een grondige analyse van de effectiviteit van de genomen beheersmaatregelen steeds meegenomen worden als input om de risico-analyse te actualiseren. Daarnaast moeten interne en externe wijzigingen, zoals veranderende regelgeving, technologische vernieuwingen en ontwikkelingen continu worden opgevolgd en gescreend op mogelijke nieuwe risico's.

Actiepunten

De universiteiten:

- dringen er op aan dat de experts die de overheid adviseren in de fase van de risico-inschatting niet dezelfde zijn als diegenen die de genomen beleidsbeslissingen evalueren met het oog op toekomstige bijsturing en optimalisering van de risicobeheerscyclus;
- dringen er op aan dat de referentietermen voor de evaluatie op voorhand SMART omschreven zijn;

² <https://ncs-tf.ch/de/>

- pleiten er voor dat bij de evaluatie niet alleen gekeken wordt naar welke maatregelen werken en welke niet, maar dat ook geëxpliciteerd wordt wat we als wetenschappers (nog) niet weten, en welke kennis niet werd meegenomen in de besluitvorming.

3.6. Communicatie

Situering

Een impactvolle risicobeheersing staat of valt met heldere communicatie naar het grote publiek. Die moet empathisch en overtuigend zijn. Belangrijk aandachtspunt daarbij is dat de gehanteerde communicatiekanalen maximaal worden afgestemd op het te bereiken doelpubliek zodat de boodschap ook daadwerkelijk motiveert en tot gedragswijzigingen leidt.

De omvang en snelheid van de covid-19 crisis heeft experts ook gedwongen tot een niet altijd even comfortabele omgang met de media, waarbij zij uit hun traditionele rol werden geduwd en soms bevraagd werden over materie die buiten hun eigen expertisegebied valt.

Actiepunten

De universiteiten:

- vragen dat de overheden de wetenschappelijk onderbouwde basisregels van efficiënte crisiscommunicatie consequent toepast (bijlage 3);
- engageren zich om hun expertise op het vlak van wetenschapscommunicatie in crisissituaties, naast het grote publiek, ook specifiek ten dienste te stellen van bijzondere doelgroepen zoals beleidsmakers, journalisten en de eigen studentenpopulatie;
- engageren zich om de experts die zij inschakelen in de advisering van het beleid professioneel te ondersteunen qua omgang met de media;
- vragen dat de wetenschappelijke adviesrapporten steeds openbaar worden gemaakt, waarbij het in Scandinavië gangbare principe “comply or explain” wordt toegepast.

Bijlage 1. Beleidsverklaringen

Uit het federaal regeerakkoord, 30 september 2020:

Samen met de deelstaten moet ze een haalbare strategie ontwikkelen die de sociale leefbaarheid garandeert en die economisch haalbaar is. We moeten dus evolueren van het bestrijden van een acute crisis naar het beheren van langetermijnrisico's.

De commissaris wordt eveneens bijgestaan door een inter- en multidisciplinair wetenschappelijk comité, dat kan worden aangevuld met buitenlandse wetenschappers en door een team van projectbeheerders, dat op een gestructureerde manier nieuwe inzichten over het virus bijhoudt en ook waakt over de maatschappelijke, economische en sociale impact van maatregelen.

De communicatie wordt verder geprofessionaliseerd, met externe begeleiding. Daarbij wordt maximaal ingezet op de meest gepaste communicatie en gerichte doelgroepcommunicatie.

CELEVAL werkt een langetermijnkader uit dat de evolutie van crisismanagement naar risicomanagement bevat.

Alle relevante data worden zowel voor beleidsmakers als voor de bevolking publiek gemaakt, op een manier die de individuele privacy respecteert. Er wordt maximale transparantie geboden inzake verslagen van experten- en overlegorganen.

Alle betrokkenen zullen moeten samenwerken om van de essentiële datacollectie een succes te maken en besmettingen zo snel als mogelijk in te dijken en onder controle te houden. Dit gebeurt met respect voor de privacywetgeving en de Europese GDPR regelgeving. Heldere en efficiënte procedures maken een wederkerige uitwisseling mogelijk. Samen met de deelstaten kort de federale overheid de doorlooptijd van informatie aanzienlijk in.

Er dient dus ook op een generieke manier over pandemie noodbeheer te worden nagedacht. Zo kan ons land zich nog beter voorbereiden op een volgende crisis en mee in de frontlinie staan in de bestrijding van toekomstige ziekten. De prioritaire invulling van een generiek pandemieplan gebeurt in afstemming met de deelstaten en dient inspiratie te putten uit het opgestelde Interfederaal strategisch plan volksgezondheid COVID-19.

Een interfederale en multidisciplinaire werkgroep wordt belast met de evaluatie en actualisatie van bestaande noodplannen (energiebevoorrading, voedselbevoorrading, voedselrampen, ozon- en hitte, rustoord, nucleair, etc.). De werkgroep gaat ook na welke bijkomende noodplannen opportuun zijn.

Daarom werken we een gezondheidszorgdata-autoriteit uit, verantwoordelijk voor de ontwikkeling en de implementatie van een beleidsstrategie. Dit unieke aanspreekpunt voor gezondheidszorggegevens centraliseert databanken op een GDPR-conforme manier, vb. via quering en ondersteunt onder meer wetenschappelijk onderzoek en beleidsvoorbereidend werk voor een kwaliteitsvollere en doelmatiger gezondheidszorg.

Uit de Septemberverklaring van de Vlaamse Regering, 28 september 2020:

Ik heb het dan niet enkel over mysterieuze ziektes die plots opdoemen. Het kan evengoed om een financiële crisis, een milieuramp, aanhoudende waterschaarste of een cyberaanval gaan.

Het was niet perfect. Wij zijn dan ook geen perfecte mensen. Er waren geen draaiboeken beschikbaar voor een crisis die we nooit eerder hebben gekend.

Het is onze opdracht om op het juiste moment kordate en wetenschappelijk onderbouwde gezondheidsmaatregelen te nemen. Met respect voor het economische, sociale én mentale leven.

Daarom neem ik hier en nu het initiatief om een strategisch comité op te richten dat moet nadenken over 2 essentiële vragen. - 1) Welke strategische voorraden moeten we in Vlaanderen aanleggen? Welke goederen moeten we met andere woorden "in stock" houden om mogelijke crisissen die plots de kop opsteken, aan te kunnen? - En 2) als we geen stock kunnen of willen aanleggen, hoe kunnen we dan snel productielijnen opgestart krijgen, zodat we minder afhankelijk worden van buitenlandse producenten en dienstverleners?

Gouverner, c'est prévoir ...

Bijlage 2. VN-duurzaamheidsontwikkelingsdoelstellingen



Bijlage 3. Basisprincipes voor crisiscommunicatie en bewustmakingscampagnes

De communicatie-uitdagingen in een langdurige crisissituatie zijn bijzonder. Klassieke crisissituaties zijn vaak acuut, en vergen een onmiddellijk communicatie-initiatief. Langdurige crisissen vergen een volgehouden communicatie-inspanning, die veeleer de vorm aanneemt van een 'public awareness' campagne. De uitdagingen voor de beide vormen van communicatie zijn deels gelijkaardig, maar op een aantal punten ook erg verschillend. Acute crisissituaties vergen snelle communicatie, als eerste communiceren, een duidelijke communicatie-bevelstructuur, transparant, eerlijk en toekomstgericht communiceren. Langdurige crisissen, zoals de COVID-19 situatie, vergen daarnaast ook veel aandacht voor het duurzame karakter van de communicatie en het blijvend overtuigen van mensen om hun gedrag aan te passen. Effectieve persuasieve communicatie in een langdurige crisissituatie moet holistisch zijn.

- Performante crisiscommunicatie vertrekt altijd van een **crisiscommunicatieplan**. Wat zijn structurele risico's en wat kan er fout lopen? Wie heeft welke rol bij het communiceren? Welke middelen zullen in welke fase worden ingezet? Ontwerpen van scenario's per fase. Een dergelijk plan moet er zijn 'in tempore non suspecto'.
- Communiceren begint met **luisteren**. Persuasieve communicatie vertrekt van het verwerven van kennis en inzichten over doelgroepen. Dit moet doorheen de hele campagne worden volgehouden. Welke doelgroepen zijn cruciaal? Wat willen we bij hen bereiken? Welke boodschappen slaan bij hen aan? Via welke kanalen kunnen we hen bereiken? Het is een illusie te denken dat iedereen kan worden bereikt en overtuigd via een 'one size fits all' boodschap. Het onderzoek naar deze aspecten moet doorheen de hele crisissituaties worden volgehouden, om voortschrijdende inzichten te ontwikkelen. Wat doelgroepen drijft kan immers, naarmate de crisissituatie langer aanhoudt, veranderen. De vinger aan de pols houden is cruciaal: niet enkel via groots opgezette bevestigingen, maar vooral ook via, bijvoorbeeld, een voortdurende monitoring van sociale media en overleg in de diepte met doelgroepen. Het doel van een dergelijke informatieverzameling is het ontwerpen van boodschappen die goed aansluiten bij de beleving van de doelgroepen op dat moment.
- Crisiscommunicatie en bewustmakingscampagnes moeten vertrekken van **heldere en consistente boodschappen en regels**, niet teveel, niet verwarrend, niet tegenstrijdig, en zo veel mogelijk stabiel doorheen de tijd. Als van iedereen verwacht wordt dat een aantal regels moeten worden gevolgd, moeten deze regels aan deze kenmerken voldoen. Een situatie waarin niemand nog zijn weg vindt in welke winkels open blijven en welke niet, waar en met wie kun je nog tennissen, etc., leiden tot demotivatie en 'reactance' (het zich afzetten tegen de boodschap), waarbij vele mensen hun eigen interpretatie van de regels toepassen. Laat er ook geen twijfel over bestaan dat maatregelen langdurig kunnen zijn.
- Het is een illusie te denken dat enkel en alleen een communicatiecampagne ertoe zal leiden dat iedereen snel de boodschap accepteert en er accuraat naar zal handelen. Vooral als het gaat om het wezenlijk veranderen van ingeslepen gedrag, is dit een grote uitdaging. Het kost typisch veel tijd om via een bewustmakingscampagne grote delen van de bevolking tot ander gedrag aan te zetten. Die

tijd is er in een crisissituatie niet. Om die reden kan een crisiscommunicatiecampagne nooit werken zonder **flankerende maatregelen**. Het is een illusie om langdurig en enkel te rekenen op de burgerzin van een groot deel van de bevolking. Die flankerende maatregelen kunnen betrekking hebben op de volgende aspecten:

- Grijp in op de **keuze-architectuur** (nudging). Je kunt bijvoorbeeld aan iedereen vragen om zijn/haar handen te ontsmetten voor je een winkel binnen gaat, maar je kunt ook handgel voorzien bij de ingang. Je kunt vragen dat mensen afstand houden, maar je kunt ook pijlen aanbrengeen die mensen moeten volgen, of in- en uitgangen afsluiten.
- Waar relevant, grijp in op **infrastructuur**. Als je vindt dat het aantal verkeersslachtoffers in de buurt van scholen moet worden verminderd (ook een langdurige crisissituatie) door een zone-30 in te stellen, richt de weg dan zo in dat het moeilijk wordt om sneller te rijden.
- Een realistisch en performant **handhavingsbeleid**, gebaseerd op heldere regels, een realistische pakkans, het afdwingen van regels, en heldere repercussies. Om in het voorbeeld van daarnet te blijven: zet een politievoertuig naast de schoolpoort, controleer de snelheid, en schrijf boetes uit. En in de COVID-situatie: vraag mensen niet enkel beleefd en met aandrang om 'omgang met anderen te beperken' of ingewikkelde knuffelcontact- en bubbelregels te respecteren. Maak de regels eenvoudig en dwing ze af. Incidenten zoals drukke winkelstraten vlak voor een lockdown, of mensen die de Luxemburgse grens oversteken om op restaurant te gaan, zijn illustraties van het feit dat rekenen op burgerzin en een goed inzicht in ingewikkelde regels niet volstaan voor een performante crisisaanpak, zeker niet als de crisis lang duurt.
- Een van de meest cruciale elementen in een crisissituatie is **communicatie op maat**. Identificeer doelgroepen, maak een analyse van de kanalen via dewelke je hen kunt bereiken, en ontwerp verschillende boodschappen op maat van de doelgroepen. De juiste **kanalen** per doelgroep zijn essentieel.
 - Elke dag kijken weliswaar een paar miljoen mensen naar de journaals, maar nog geen kwart miljoen mensen kijken naar, bijvoorbeeld, Terzake of De Afspraak. Jongeren lezen nauwelijks nog kranten. Tieners en adolescenten leven op sociale media: Youtube, Instagram, Snapchat en TikTok. Dat zijn de plekken waar je hen vindt.
 - Identificeer '**influencers**' en schakel hen in. In de enge betekenis van het woord zijn 'influencers' mensen die een Youtube kanaal of een Instagram account hebben waarop ze een bepaalde levensstijl aanprijzen. Ze hebben vaak duizenden (veelal jonge) trouwe volgers bij wie ze heel geloofwaardig zijn. De 'influencer' wereld is erg divers, en door het slim inzetten ervan kunnen vele microdoelgroepen bereikt worden. Maar breder is een 'influencer' of opinieleider iedereen die het gedrag van een doelgroep kan beïnvloeden, zoals journalisten, onderwijzend personeel, imams, cafébazen, winkelpersoneel, leidende figuren in studentenorganisaties of verenigingen, zorgpersoneel, ... Het vergt gedegen onderzoek om hun rol en overtuigingskracht voor verschillende doelgroepen in kaart te brengen. Het inschakelen van dergelijke opinieleiders is het ontwikkelen van sociale druk bij de verschillende doelgroepen.

- Pas de **boodschap** aan de doelgroep aan, maar blijf consistent. Verschillende doelgroepen zien ook de boodschappen die op andere doelgroepen zijn gericht (spill-over effect). De boodschappen mogen elkaar dus niet tegenspreken. Niet enkel de boodschappen moeten aan de doelgroep worden aangepast, maar ook de vorm waarin ze worden gebracht.
 - Een 'klassieke' uitleg van een 60-jarige medicus zal weinig zoden aan de dijk zetten bij een 17-jarige Instagram-fanaat. Een argument dat aanslaat bij een 50-jarige is wellicht niet hetzelfde als een argument dat een 17-jarige kan bekoren. Ook de vorm en stijl zijn daarbij belangrijk. De vormtaal van een persconferentie moet anders zijn dan een post op sociale media, en verschilt ook vaak tussen sociale media. Het is belangrijk om dergelijke boodschappen te ontwikkelen via intense samenwerking met leden van de doelgroep en communicatie-experten.
 - **Boodschapframing** is cruciaal. Wetenschappelijke inzichten over wat in dat verband het beste werkt, zijn niet eensluidend. Moet er worden gekozen voor een 'loss' of een 'gain' frame? Een voorbeeld van het eerste is 'blijf in uw kot als je niet wilt dat er met Kerstmis lege stoelen zijn'. Een voorbeeld van het tweede is: 'doe nu uw best, en dan kunnen we straks weer naar hartenlust knuffelen'. Moet er ingespeeld worden op angst? 'Fear appeals' zijn boodschappen waarmee je mensen een bedreiging voorhoudt, en hen ook uitlegt wat ze kunnen doen om die af te wenden. Als de bedreiging niet groot genoeg is, werkt een angstprikkel niet; als de bedreiging te groot is, volgt vaak 'reactance', men vermijdt de boodschap omdat ze teveel schrik aanjaagt, of omdat mensen vinden dat hun vrijheid op een onbehoorlijke manier wordt ingeperkt. Als het niet duidelijk is wat mensen er zelf kunnen aan doen, dan is de kans groot dat de 'bedreiging' wordt genegeerd. Angstprikkel hebben de neiging af te botten naarmate ze vaker worden gebruikt. Deze technieken werken wellicht verschillende bij verschillende doelgroepen. Ook dit moet zorgvuldig in kaart worden gebracht.
 - Wat mensen in wezen drijft, is **emotie**. Communiceren met emotie is dus minstens zo belangrijk als de feiten vertellen en de regels uitleggen. Toon empathie, begrip en medelijden, maak excuses. Breng de boodschap dicht bij de mensen. Proximity/distance is een cruciale factor bij het overtuigen van mensen. Zeg niet 'zorg voor jezelf en voor elkaar' (te 'distant'), maar zeg: als je je gedrag niet aanpast gaat overmorgen misschien uw stamcafé dicht' (temporele, fysieke en psychologische 'proximity').
- Tot slot: **Herhaling** van de basisboodschappen is de essentie van persuasieve communicatie, zeker in een situatie waarin een langdurig effect wordt beoogd. Kies een beperkte en duidelijke set van boodschappen (het communicatieplatform), en blijf die herhalen, als de ruggengraat van de communicatiecampagnes.