

Kommunalbestyrelsen og medierne

- Sådan bliver vi bedre til at sætte
dagsordenen i medierne!



Kommunernes demokratiprogram
Inspirationskatalog
Juni 2009

**FREMTIDENS
KOMMUNALE
DEMOKRATI**

Kommunernes demokrati-
program 2008-09

Kommunalbestyrelsen og medierne

- Sådan bliver vi bedre til at sætte dagsordenen i medierne!

Kære Kommunalbestyrelse

Mange kommunalpolitikere oplever, at mediernes ageren i forhold til det kommunale område har ændret sig. Tidligere tiders tætte og tillidsfulde personlige relationer mellem kommunalpolitikere og lokale medier er ikke længere det generelle indtryk, når politikere skal beskrive forholdet til medierne.

Den mere kritiske og nogle gange overfladiske mediedækning, vi kender fra de landsdækkende medier, er i stigende grad også blevet et vilkår i kommunerne. Og samtidig rummer det ændrede medielandskab nye muligheder for at gå mere i dialog med borgere og interessenter – uden om de traditionelle nyhedsmedier.

Som en reaktion på disse udfordringer efterlyser mange kommunalpolitikere drøftelser af, hvordan kommunerne kan blive endnu bedre til selv at sætte en dagsorden. Og de efterspørger redskaber til at gøre det i praksis.

Formålet med dette hæfte er at give inspiration til en sådan debat om, hvad kommunalbestyrelsen kan gøre for at håndtere kommunikationsudfordringerne. Så kommunalbestyrelsen ikke blot tvinges til at reagere på andres dagsordener, men selv er med til at sætte sit præg på den offentlige debat om kommunens virke.

Der er to vigtige præmisser i denne debat. For det første, at kommunens omdømme i omverdenen er afgørende for, hvor godt kommunen kan løse sine kerneopgaver. For det andet, at kommunikation er et vigtigt middel til at styrke kommunens omdømme.

Men vi skal *ikke* satse på kommunikation som et skønmaleri, hvor den enkelte kommune forsøger at kommunikere sig ud af reelle problemer i stedet for at løse dem. Målet er, at vi bliver bedre til at formidle den indsats vi yder, vores politiske valg og de resultater, vi skaber.

Fokus i hæftet er kommunalbestyrelsen og ikke det enkelte kommunalbestyrelsesmedlem eller partierne. Derfor handler hæftet især om, hvordan kommunalbestyrelsen sammen med forvaltningen kan præge den offentlige dagsorden med en fælles kommunikationsindsats.

Velvidende at politiske uenigheder er et vilkår, som vil udfordre en mere styret kommunikationsindsats. Men ikke desto mindre anbefaler KL en fælles indsats med det mål, at vi kan opnå det omdømme, vi fortjener.

Hæftet er en del af *Kommunernes demokratiprogram*, som KL's bestyrelse har søsat. Demokratiprogrammet stiller skarpt på en række af de temaer, kommunalbestyrelserne oplever som mest udfordrende. Blandt disse temaer er netop samspillet med medierne. Læs mere på www.kl.dk/demokratiprogrammet.

Med venlig hilsen

Erik Fabrin

Anker Boye

Indhold

DEL 1 – UDFORDRINGERNE

1. Kommunalbestyrelsen og det nye mediebillede
Ingen undgår kriser
Nyhedsmedier er ikke alt

DEL 2 – KOMMUNALBESTYRELSENS MULIGHEDER

2. Kommunikationspolitikken: Den fælles platform
Udfordringsanalysen
Kommunikationspolitikken
En politisk vej mod kommunikationspolitikken
3. Pressekontakt: På forkant med medierne
Det gode pressearbejde
4. Krisekommunikation: Tag tyren ved hornene
Synlighed og timing er alfa og omega
Tænk det utænkelige
5. Medievalg: Udnyt hele paletten
Mange mediemuligheder

-----○-----

Resume:

KL anbefaler, at kommunalbestyrelsen:

1. Skaber overblik over kommunikationsudfordringerne i kommunen - fx gennem en **udfordringsanalyse**
2. Vedtager en **kommunikationspolitik**, der sætter mål og rammer for kommunens fremtidige kommunikation
3. Optimerer **pressekontakten**, så kommunen bliver endnu bedre til at sætte en offensiv dagsorden via medierne
4. Ser kommunens **kriseberedskab** efter i sømmene, så kommunalbestyrelsen er klar, når krisen er en realitet
5. Sætter en offensiv dagsorden i **andre kanaler** udover pressen (fx via kommunens hjemmeside, annoncering i lokalaviser og brug af nye sociale medier)

Alt sammen med det mål at blive endnu bedre til at synliggøre indsats, politiske valg og de resultater, vi skaber!

DEL 1 – UDFORDRINGEN

1. Kommunalbestyrelsen og det nye mediebillede

Mange kommunalpolitikere konstaterer, at medierne har lagt fløjlshandskerne i deres dækning af kommunerne. Flere oplever den lokale presse som mere sensationslysten og mere "uprofessionel" end før opgave- og strukturreformen. Det viser en rundspørge blandt kommunalpolitikere, som KL og nyhedsmagasinet Danske Kommuner har lavet.

Kommunalpolitikere oplever oftere journalister skrive historier uden at spørge til kommunens version af sagen. Den saglige og refererende journalistik afløses i stigende grad af en mere kritisk dækning – ofte med vinklen: sagesløs borger over for "det store system" – kommunen. Lige som andre magthavere skal kommuner udsættes for al den kritik, de fortjener. Men mange kommunalpolitikere oplever, at journalisterne dækker det kommunale stof uden sans for vigtige nuancer. De overforenkler og fordrejer virkeligheden for at kunne levere en kontant historie. Også skjulte kameraer og under-cover-journalistik er på godt og ondt blevet en del af kommunens nye medievirkelighed.

En medievirkelighed, landspolitikerne længe har måttet leve med og lært sig at navigere i. Hvor man ikke ved, om journalisten er "ven" eller "fjende". Hvor man selv skal være med til at sætte dagsordenen. Og hvor man er nødt til at have forberedt sig på at håndtere kriser, inden de opstår. Den slags skal mange kommunalpolitikere først nu til at vænne sig til.

Kommunalbestyrelsen kan vælge at se mediernes skærpede sensationslyst og kritiske interesse som en byrde. Men kommunalbestyrelsen kan også betragte forandringerne som en mulighed for at udvikle en ny og mere offensiv spillestil over for medierne, komme længere frem på banen og blive bedre til selv at forudse og styre slagets gang.

Ingen undgår kriser

Kommunerne er i dag store komplekse organisationer med en bred vifte af opgaver. Det kan ikke undgås, at der opstår fejl – en gang imellem alvorlige fejl. Med en mere kritisk presse vil nogle af fejlene blive omsat til kritiske historier. Og enkelte vil udvikle sig til en decideret krise, især hvis de håndteres dårligt. Det kan kommunen lige så godt tage bestik af og etablere et presseberedskab ud fra devisen:

Vi vil gerne undgå mediekriser, men vi skal være velforberedte, når de alligevel opstår.

I en krise eller ved optræk til én må den øverste politiske eller administrative ledelse træde i karakter. Det vil sige vise sig som kommunens ansigt over for omverdenen og tage ansvar for håndteringen af situationen. Hvis kritikken er uberettiget, må ledelsen mane den effektivt i jorden. Hvis røgen stammer fra en virkelig brand, er det ledelsens ansvar at gøre det klart, at der bliver rettet op på forholdene – og at sikre, at der bliver sat handling bag ordene. Oftest bliver man som politisk ledelse ikke kun vurderet ud fra selve de kritisable forhold, men også ud fra hvordan

man håndterer situationen – og ud fra den *generelle* opfattelse af kommunen i omverdenen.

God krisehåndtering begynder derfor længe inden krisen opstår.

For det første ved at kommunen har et gennemtænkt beredskab, så både den politiske og administrative ledelse ved, hvem der gør hvad, når det brænder på.

For det andet ved at kommunen "sparer goodwill op" ved at vedligeholde et positivt billede af kommunen blandt alle interessenter: borgere, brugere, virksomheder, organisationer, medarbejdere, samarbejdspartnere – og medier. På den måde er kommunen mindre sårbar, når der opstår kritik – uanset om den er berettiget eller ej.

Nyhedsmedier er ikke alt

I opbygningen af goodwill er nyhedsmedierne vigtige, men langt fra den eneste vigtige kommunikationskanal til borgere, brugere, erhvervsliv og foreninger.

Mange kommuner er allerede bevidste om mulighederne i andre medier som fx kommunens egen hjemmeside, egne borgeraviser eller annoncering i kommunens lokalaviser. Ifølge Gallup har flere og flere danskere kommunens hjemmeside som deres første valg, når de søger information fra kommunen. (*Gallup, december 2007*). Og når det gælder kommunalbestyrelsens virke, bruger godt halvdelen af borgerne hjemmesiden som én af deres kilder.

I egne medier kan kommunalbestyrelsen selv sætte en dagsorden og formidle et mere præcist og nuanceret billede af kommunen.

Tilmed kan der fx via hjemmesiden åbnes for en mere direkte og ufiltreret dialog med brugere, borgere og andre interesserede. Internettet giver nye muligheder for dialog med borgerne. Det er ikke længere nok med en gammeldags hjemmeside baseret på envejskommunikation. I dag er borgere, med fx Facebook, MySpace og blogs, vant til, at internettet byder på inddragelse og interaktion. En oplagt mulighed for kommunalbestyrelsen til at komme i dialog med borgerne – og at skabe forståelse for kommunalbestyrelsens beslutninger, prioriteringer og resultater.

Ved selv aktivt at synliggøre sine resultater styrker kommunen sin anseelse og troværdighed. Det er en god kredit at have til hverdag, og i krisesituationer er den endnu mere afgørende.

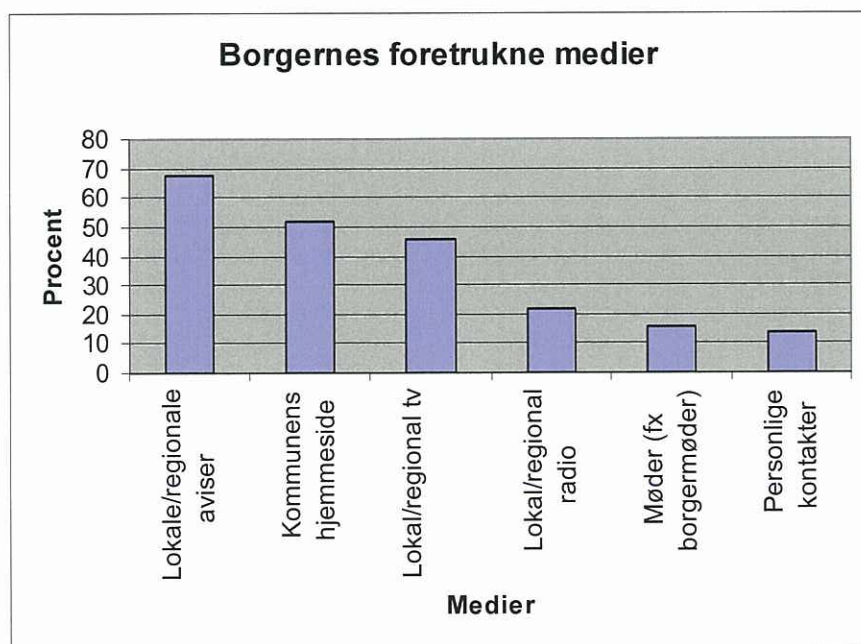
En kommune, der ikke har "sparet op i fredstid", vil være ekstra sårbar, når krisen er en realitet.

Så risikerer kritik i medierne at sætte gang i en negativ spiral: dårligere omdømme → sværere at rekruttere og fastholde medarbejdere → ringere service → mere kritik. I sin yderste konsekvens kan problemer i en eller flere kommuner få det indtryk til at brede sig, at det ville være bedre, hvis staten skærpede sin kontrol og detaljestyling af det pågældende

område. Eller at opgaven var bedre placeret i andre hænder end de kommunale.

Figur 1: Når de vil vide mere

Hvor søger borgerne viden om kommunalbestyrelsens arbejde og prioriteringer?



Kilde: Zapera 2008

DEL 2 – KOMMUNALBESTYRELSENS MULIGHEDER

2. Kommunikationspolitik: En fælles platform

Der er mange steder, kommunalbestyrelsen sammen med forvaltningen kan sætte ind for at styrke kommunens kommunikation. For at kunne prioritere indsatserne må man vide, hvor udfordringerne og behovene er størst. En såkaldt udfordringsanalyse er derfor første skridt mod en kommunikationspolitik, der sætter mål og retning på kommunernes eksterne kommunikation.

Udfordringsanalysen

En udfordringsanalyse er en metode til at identificere, hvad der er kommunens største udfordringer i kommunikationen med omverdenen. Analysen bør være kort, fokuseret og bygge på ordentlig dokumentation, fx udarbejdet af forvaltningen og/eller med hjælp fra eksternt medieanalysebureau.

Ambitionen bør være at søge svar på fx følgende tre grupper af spørgsmål:

1. Mediebilledet i kommunen

- Hvilke medier dækker kommunen?
- Hvilke (kritiske) vinkler har inden for det sidste år domineret i henholdsvis den journalistiske dækning af kommunen og i læserbreve?
- Hvordan er mediernes dækningsgrad – evt. fordelt på, hvilke målgrupper der benytter dem?
- Hvad er effekten af den nuværende presseindsats?
- Hvordan opfatter pressen samarbejdet med kommunen?
Odense Kommune og Århus Kommunes Social- og Beskæftigelsesforvaltning har lavet lignende presseanalyser.

2. Kommunens kommunikation

- Hvordan opfattes kommunens kommunikation af de vigtigste interessenter – borgere, virksomheder, medier m.fl.? I hvilke foretrukne medier søger interessenterne information fra kommunen?
- Hvordan udnytter kommunen i dag forskellige medier i sin kommunikation – herunder egne kanaler? Hvilke nye initiativer er på vej, fx de næste to år?
- Har kommunen en pressepolitik, der sætter klare retningslinjer for den løbende kontakt med nyhedsmediernes?
- Har kommunen et effektivt beredskab til at håndtere mediekriser, og er de ansvarlige ledere klædt på til stå ved roret i stormvejr?
Gladsaxe og Faxe Kommune har for nylig fået lavet analyser af borgernes brug af kommunal information og valg af kommunikationskanaler.

3. Samspil med andre politikområder

- Hvordan kan styrket kommunikation bidrage til udviklingen og synliggørelsen af andre politikområder – eksempelvis når det gælder indsatsen for at tiltrække og fastholde medarbejdere eller virksomheder?
- Hvilke politikområder påkalder sig især, at kommunen gør en særlig kommunikationsindsats?

Kommunikationspolitikken

Udfordringsanalysen giver kommunalbestyrelsen et kvalificeret grundlag for at formulere de overordnede mål for og de vigtigste indsatsområder i kommunens eksterne kommunikation. Kort sagt: en kommunikationspolitik.

Det vil typisk være kommunalbestyrelsens rolle at definere de overordnede mål. Disse mål kan forvaltningen og kommunikationsafdelingen så udmønte i delstrategier og mere detaljerede retningslinjer eller konkrete initiativer.

Eksempelvis kan kommunalbestyrelsen sætte det overordnede mål, at *"der skal være en klar og offensiv pressehåndtering med gode kontakter til pressen i alle udvalg, forvaltninger og afdelinger."*

Det mål kan forvaltningen fx omsætte til et princip om, at *"vi hver uge skal formidle de gode historier til pressen i klare budskaber"*. Og for at realisere dette *"skal vi understøtte de processer og metoder, der kan sikre, at vi får opdyrket de gode historier i hele organisationen."*

En kommunikationspolitik bør være forankret i kommunalbestyrelsens øvrige politkarbejde. Der skal være en rød tråd fra kommunens visioner, værdier og øvrige centrale politikområder til kommunikationspolitikken. For kommunikation er ikke målet, "kun" et middel til at få sat dagsordenen på kommunens vigtigste politikområder og til sikre, at kommunens vision og værdier bliver kendt og anerkendt blandt kommunens mange interessenter.



Kommunikationspolitikken er redskabet til at svare på, hvordan kommunalbestyrelsen og administrationen kommunikerer om kommunens værdier, vision og politikområder. Hvordan nås interessenterne og ad hvilke kanaler?

Det er afgørende, at kommunalbestyrelsen aktivt er med til at fastlægge kommunikationspolitikken. Dermed viser politikerne, at de tager ansvar for og viser ejerskab til den måde, kommunen fremover vil kommunikere på. Det ansvar og ejerskab er nødvendigt, hvis kommunikationspolitikken skal slå ordentligt igennem i hele kommunen.

En god kommunikationspolitik kan være et nyttigt ledelses- og styringsværktøj både for kommunalbestyrelsen, topledelsen og for de dagligt ansvarlige for kommunikationsarbejdet i kommunen.

Hvad kan kommunikationspolitikken indeholde?

En kommunikationspolitik kan fx indeholde kommunens 3-5 overordnede centrale budskaber, en beskrivelse af særlige målgrupper, valg af kanaler og højt prioriterede indsatsområder.

Eksempler på hvordan man i kommunerne har arbejdet strategisk med kommunikation:

Case 1:

Strategisk valg af medier

Faxe Kommune analyserer borgernes mediebrug

Faxe Kommune har i 2008 undersøgt borgernes holdning til og brug af kommunens forskellige kommunikationskanaler. Målet var at finde ud af, hvor kommunens indsats virkede godt og mindre godt.

Det erklærede ønske var at styrke mediekontakten til borgerne, dér hvor de allerede henter information. Det viste sig at være i de to lokalaviser og TV2/Øst. Analysen gav derfor anledning til mere opsøgende kontakt i forhold til TV2/Øst og en fastholdelse af samarbejdet med lokalaviserne.

Kun 31 pct. af borgerne søgte information på kommunens hjemmeside. Andelen var lavere end ønsket, men dog højere end i en undersøgelse fra 2005 hvor kun 15 pct. brugte hjemmesiden. Læs mere om undersøgelsen på www.faxekommune.dk/borgerpanel

Case 2:

Kommunikation på prioriterede politikområder

Hedensted Kommune satser på rekruttering

Som den første kommune i landet lancerede Hedensted Kommune i januar 2008 en rekrutteringskampagne, hvor personalegoder var en del af "lokkemaden". Budskabet blev kommunikeret målrettet ud via blandt andet presse, borgeravis, hjemmeside og internt på de kommunale arbejdspladser.

Kampagnen var led i den strategiske satsning på Hedensted som en attraktiv arbejdsplads. Målet var at styrke grundlaget for at tiltrække og fastholde medarbejdere – såvel på kort som på lang sigt.

Case 3:

Indsats for særlige målgrupper

Frederikshavn Kommune sætter fokus på de unge

I Frederikshavn valgte kommunen i 2007 at iværksætte kampagnen UNGwelt med aktiviteter og kommunikation målrettet de unge. Der blev fx etableret en hjemmeside rettet mod de unge og projektets parter. Målet var at gøre kommunen til en attraktiv by for de unge.

Baggrunden for initiativet var de unges fraflytning. Hensigten var igennem kreative udspil at skabe grobund for ungemiljøer og gøre Frederikshavn Kommune til et attraktivt sted for unge, både når det gælder faglige tilbud og aktiviteter i fritiden. Arbejdet med UNGwelt er sidenhen blevet et vigtigt visitkort for kommunen.

En politisk vej mod kommunikationspolitikken

Ønsker kommunalbestyrelsen en kommunikationspolitik, anbefales det, at processen indledes med en temadrøftelse i kommunalbestyrelsen. Drøftelsen kan med fordel tage afsæt i en udfordringsanalyse, som forvaltningen har udarbejdet – evt. med ekstern konsulentbistand.

På baggrund af temadrøftelsen kan forvaltningen udarbejde et konkret forslag til en politik, der kan forelægges økonomiudvalget m.fl., inden politikken forelægges kommunalbestyrelsen til beslutning.

Når kommunikationspolitikken er vedtaget, vil det være oplagt, at kommunalbestyrelsen ca. en gang om året gør status over, hvordan det går med at indfri politikens mål. Det kan eventuelt ske med udgangspunkt i en statusrapport fra forvaltningen. Den årlige drøftelse kan også kædes sammen med kommunalbestyrelsens status over visionsarbejdet eller centrale politikområder.

Ansvar for at føre kommunikationspolitikken ud i livet bør placeres hos den administrative topledelse. Derfor er det afgørende vigtigt, at de *politiske* valg af strategiske indsatsområder er forventningsafstemt med administrationen. Mål og indsatsområder skal være realistiske i den forstand, at forvaltningen bør have de nødvendige ressourcer til at løse de kommunikationsopgaver, politikerne efterspørger.

Model: Forslag til proces

1. Udfordringsanalyse

2. Temadrøftelse i kommunalbestyrelsen (optakt til kommunikationspolitik)

3. Udkast til kommunikationspolitik

4. Kommunikationspolitikken vedtages i kommunalbestyrelsen

5. Dokumentation af indsats og resultater af kommunikationsindsatsen – fx en kort årlig statusrapport

6. Politisk opfølgning – fx en årlig temadrøftelse i kommunalbestyrelsen

3. Pressekontakt: På forkant med medierne

En vigtig del af kommunens kommunikationspolitik er at formulere retningslinjer for kontakten med pressen – typisk de trykte og elektroniske nyhedsmedier, der dækker kommunen. En række kommuner har i dag fastlagt principperne for kommunens pressekontakt i en særlig pressepolitik.

En vigtig del af kommunens kommunikationspolitik er at formulere retningslinjer for kontakten med pressen.

En pressepolitik er typisk en del af kommunens kommunikationspolitik og redegør som minimum for:

- hvem der må udtale sig på kommunens vegne til pressen
- arbejdsgangene i den løbende pressekontakt
- hvordan kommunen overordnet skal reagere i krisesituationer.

De seneste år er pressekontakt blevet prioriteret højt, og mange kommuner har udviklet et solidt beredskab. Men der er stadig noget at arbejde videre med – selv i de kommuner, hvor pressekontakten allerede er prioriteret højt. Presseanalyser, gennemført af Århus og Odense kommuner, viser fx, at journalister efterlyser mere åbenhed og større vilje til samarbejde. De oplever træghed, særligt når det kommer til spørgsmål om aktindsigt og kommentarer i forbindelse med kritiske historier.

De kommunale presseanalyser viser også, at et mere proaktivt pressearbejde betaler sig. Kommunerne kan med få midler selv være med til at skabe positiv omtale i medierne. Et større forskningsprojekt, "Projekt Nyhedsuge", bliver offentliggjort i november 2009. Det vil give indblik i bl.a. nytten af pressemeddelelser på baggrund af erfaringen fra 10 deltagende kommuner. Allerede nu tegner der sig det klare billede, at langt de fleste pressemeddelelser bliver omsat i historier i den lokale presse.

Det gode pressearbejde

Til et godt pressearbejde hører, at man følger med i, hvad der skrives og sendes af historier om kommunen. Dermed kan man løbende vurdere, om der er noget man skal reagere på. Men i dag er det ikke nok blot at holde et vågent øje med, hvad man skal reagere på. Moderne pressearbejde kræver også proaktivitet. Det vil sige, at kommunen på eget initiativ opdyrker de gode historier og bruger dem aktivt til at sætte sin egen dagsorden i medierne. Ikke for at "spinne" eller fordreje informationen, men for at bidrage til et mere komplet og nuanceret billede af kommunens indsats og resultater.

Til et godt pressearbejde hører, at man følger med i, hvad der skrives og sendes af historier om kommunen.

Mange kommuner har i dag en eller flere nøglemedarbejdere i forvaltningen, som bistår med pressekontakten. De står typisk for at koordinere

kontakten til medierne og få kanaliseret historierne hen til den kommunalpolitiker eller fagperson, der kan udtale sig på kommunens vegne.

For kommunen er den personlige og løbende kontakt med medierne den sikreste vej til at få lanceret sine egne historier i medierne. I nogle kommuner er det borgmesteren og/eller udvalgsformændene, der dagligt har kontakten med medierne – i andre er det pressemedarbejderen i et samspil med borgmester og udvalgsformænd. Pressemedarbejderen bistår typisk med at få udarbejdet pressemeddelelser, beredskabsnotater, debatindlæg mv.

Pressearbejdets klassiske redskaber:

Pressemeddelelser og debatindlæg

En pressemeddelelse er et effektivt redskab til at kommunikere klare budskaber ud til en bred kreds af medier og journalister – som supplement til den personlige kontakt. Også debatindlæg til de trykte medier er et godt redskab til at kommunikere kommunens budskaber. Både pressemeddelelser og debatindlæg kan via kommunens hjemmeside nå et større publikum mere direkte.

Beredskabsnotater og presseplaner

Især i vanskelige sager kan talspersoner med fordel få udarbejdet beredskabsnotater til pressekontakten. Beredskabsnotater er typisk udarbejdet af forvaltningen til de relevante politiske og/eller administrative talspersoner. Det gode notat er et hjælpeværktøj, der på en enkel og overskuelig måde forklarer, hvad der er det centrale i en sag, og hvad der er de vigtigste budskaber – underbygget af dokumentation og eksempler. Et beredskabsnotat kan også give bud på, hvilke kritiske spørgsmål journalisten kan forventes at stille – og hvordan de kan besvares.

I nogle tilfælde, specielt i større sager og ved længerevarende forløb, kan det være en god ide at få formuleret en overordnet presseplan. Formålet er at skabe klarhed over, hvad der skal kommunikeres, til hvem, hvordan og hvornår – samt hvad man vil opnå med sin kommunikation.

Medieovervågning

Med til et velfungerende pressearbejde hører også, at man følger med i, hvad der rør sig af historier om kommunen. Det kan fx ske ved hjælp af systematisk medieovervågning. På den måde kan man løbende vurdere, om der er noget, kommunen skal reagere på. Man kan hurtigt reagere på fejlagtige oplysninger og sager, der dukker uventet op. Samtidig giver medieovervågningen et nyttigt indblik i, hvilke historier om kommunen medierne finder interessante.

Medietræning

Flere og flere kommuner er begyndt at tilbyde kurser i medietræning til sine centrale talspersoner – fx borgmester, udvalgsformænd og direktører. Kurserne træner typisk deltagerne i at håndtere svære mediesituationer og kriser. Målet er at styrke talspersonernes evne til at kommunikere kommunens vigtigste budskaber og gøre dem bedre til at arbejde med presseberedskaber.

4. Krisekommunikation: Tag tyren ved hornene

Kritiske sager kan ikke undgås i en stor og kompleks organisation som en kommune. Som ansvarlig politiker er man nødt til at tage ansvar for problemerne og være klar til at gøre noget ved dem, når de opstår. Derfor kan principper og procedurer for krisekommunikation med fordel gøres til en del af kommunikationspolitikken.

Bliver de ikke håndteret fornuftigt, kan de kritiske pressehistorier få alvorlige konsekvenser – ikke bare for den enkelte institutions og kommunes omdømme, men nogle gange også for landets kommuner som helhed.

Det oplevede man fx, da optagelser med skjult kamera på ét enkelt plejecenter i 2007 førte til skærpede tilsynsregler for alle landets kommuner. Eller da en pædofilisag kom på flere forsider af de midtjyske medier og i den landsdækkende presse. Sagen fik forældre til at melde deres børn ud af den berørte institution. Forvaltningen blev i medierne anklaget for ikke at have orden i sagerne, og velfærdsministeren gik ind i sagen.

Moralen er *ikke*, at kommunen skal dysse kritisable forhold ned, men at kommunen med en præcis og professionel kommunikation kan bidrage til, at sagen ikke kører af sporet eller vokser ud af proportioner.

Synlighed og timing er alfa og omega

Når medierne bringer kritiske påstande til torvs, bør kommunen naturligvis undersøge, om historien holder vand. Hvis den ikke gør det, bør kommunen tage til genmæle og faktisk tilbagevise historiens påstande. Hvis der er noget at komme efter, må kommunen i ord og handling tage ansvar for situationen. Det vil sige undersøge og erkende de kritisable forhold og sikre, at der bliver rettet op på dem.

Ved alvorlige kriser viser al erfaring, at det er afgørende vigtigt, at den øverste politiske eller administrative ledelse står frem og udtaler sig. Læren af flere kommunale kriser er, at der bør være en gennemgående talsperson – enten borgmester eller direktør – til at udtale sig i sagerne. Ellers risikerer man, at borgerne føler, at kommunen ikke tager situationen alvorligt. I krisesituationer indgyder en synlig og engageret topledelse folk tryk og tillid til, at der bliver taget hånd om sagen.

**Timing er helt afgørende i krisekommunikation.
Det nytter ikke at sige det rigtige – to dage for sent.**

Talspersonen skal være hurtig – både med at udtale sig og vise vilje til handling. Når uheldet først er ude, går jungletrommerne i gang, og der opstår let et informationstomrum, der er den perfekte grobund for rygter og fejlfortolkninger.

Hvis der i situationen er brug for at undersøge forhold nærmere, skal talspersonen straks frem og forklare ventetiden: at der arbejdes intenst med at kaste fuldt lys over sagen, placere et ansvar e.l. Man kan ikke forblive tavs, indtil man har det perfekte overblik.

Tænk det utænkelige

Kernen i god krisehåndtering er at have "tænkt det utænkelige", inden det indtræffer. Det vil sige på forhånd at have gjort sig tanker om forskellige situationer og scenarier, og om hvordan man ville handle i hvert enkelt forløb. Der vil altid også være brug for at improvisere i en krisesituation.

Men al erfaring viser, at man træffer sikrere valg, når man har tænkt de grundlæggende muligheder og faldgruber igennem, inden det går løs.

Kommunen bør kort sagt have formuleret et kriseberedskab. Det er forvaltningens opgave at beskrive indholdet i et sådant beredskab, men medlemmerne af kommunalbestyrelsen skal kende kriseberedskabet og forstå deres rolle i det. Herunder, at det i nogle sager og situationer er nødvendigt, at kun udvalgte personer udtaler sig til medierne.

Odense Kommune er netop i gang med at formulere et kriseberedskab. Der er også inspiration at hente hos de kommuner, som de seneste år har været igennem større kriser. Mange kommuner har allerede veludviklede beredskabsplaner, hvor principper for god krisekommunikation spiller en vigtig rolle.

Syv gode råd om krisehåndtering

1. Reager hurtigt

Undgå at skabe et "nyhedstomrum", som kan blive fyldt ud af rygter og spekulationer. Fordelene ved en hurtig reaktion vil være større end risikoen for fejl.

2. Tal med en stemme

Vælg en gennemgående talsperson. Jeres informationer bør være sammenhængende, entydige og koordinerede, så de ikke bidrager til unødigt forvirring og usikkerhed.

3. Udvis handling

Træf vigtige og hurtige beslutninger, der viser I retter op på forholdene, hvis det er nødvendigt. Handling bag ordene viser, at der tages ansvar, og det styrker troværdigheden.

4. Vær åben og ærlig

Vær tilgængelig for medierne, vær villig til at give informationer, og vær ærlig om både det, I ved, og det, I ikke ved. Ukorrekte informationer undergraver troværdigheden og medvirker til at forværre krisen.

5. Udtryk sympati

Kriser betyder, at en række personer vil være påvirket fysisk, psykisk eller økonomisk. Sympati viser, at I bekymrer jer om dem. Empati med de berørte er lige så vigtig som indsigt i problemets juridiske og faktuelle detaljer.

6. Giv instruerende information

Borgerne har et akut behov for at vide, hvordan krisen kan påvirke dem. Derfor har de behov for information om faktuelle forhold om krisen og om, hvad de eventuelt skal gøre for at beskytte sig selv samt om, hvad myndighederne gør.

7. Følg op

Sørg for at følge op ved at få fortalt de positive historier og udvikling i sagen. De fleste kriser har et efterspil længe efter, at krisen er toppet. Det er særligt i perioden "stilhed efter stormen", at man har mulighed for at få genoprettet sit image.

Kilde: Beredskabsstyrelsen og KL's temaguide om presse- og krisehåndtering

5. Medievalg: Udnyt hele paletten

Pressen er en vigtig kanal til at få sat en kommunal dagsorden. Men nyhedsmedierne er heldigvis ikke den eneste vej til at kommunikere med borgere, brugere, erhvervsliv og foreninger. Det er afgørende vigtigt, at kommunalbestyrelsen og kommunen udnytter hele mediepaletten i sin kommunikation med de mange interessenter.

Kommunikationspolitikken kan med fordel angive hvilke *andre* kanaler end pressen, kommunen vil prioritere, og på hvilken måde det kan gøres. Eksempelvis har mange gode erfaringer med at bruge kommunens egen hjemmeside aktivt og at annoncere i lokalaviser.

Et forskningsprojekt i kommunal kommunikation konkluderer, at kommunerne generelt kan blive endnu bedre til at udnytte deres egne kanaler mere strategisk og peger især på de kommunale hjemmesider. Mange informationer er blot gamle tryksager lagt på nettet, og brugerne farer let vild i hjemmesidernes vidtforgrenede stisystemer.

Ifølge forskningsprojektet udnytter kommunerne generelt heller ikke de muligheder for tovejskommunikation, som de nye medier tilbyder. Kommunens egne medier er informative og serviceorienterede, men indbyder ikke nok til demokratisk samtale, meningsdannende kommunikation eller inddragelse i igangværende beslutningsprocesser.

“Kun hvis de danske kommuner strategisk formår at kommunikere deres legitime interesser til relevante interessenter, kan det kommunale selvstyre overleve det massive forventningspres fra borgere, presse og stat”,
professor Anker Brink Lund i forskningsprojektet “Kommunaldirektøren og kommunikationsstrategien”.

Mange mediemuligheder

Valgmulighederne er mange, når det gælder såvel medier som måder af bruge dem på. Nedenfor gives eksempler på nogle af de medier, som kommunerne i dag benytter, afprøver og videreudvikler – på mange forskellige ambitionsniveauer og med forskellig effekt.

Kommunale hjemmesider

Kommunerne har de senere år investeret millioner af kroner i deres hjemmesider. Fra blot at være en “informationsautomat” er forventningerne til de offentlige hjemmesider i dag i højere grad, at de også giver mulighed for dialog og inddragelse, fx via borgerundersøgelser og debatfora.

Undersøgelsen “Bedst på nettet” under Videnskabsministeriet har siden 2001 uddelt priser for de bedste offentlige hjemmesider og været med til at sætte standarder for, hvad der gør hjemmesiderne gode. Vurderingskriterierne er ud over teknisk tilgængelighed: brugervenlighed, dialogmuligheder, innovation og formidling i et letforståeligt sprog. I 2008 fik 28 ud af de 98 kommuner den højeste score på fem netkroner.

Odder Kommune var den første kommune, som fik Bedst på nettets pris i 2004 i kategorien kommunale hjemmesider, og kommunen genvandt prisen i 2005. Prisen var begrundet i hjemmesidens muligheder for dialog mellem Odder Kommune og borgerne (bl.a. mulighed for at chatte med borgmesteren), selvbetjeningsmuligheder og et bynet. Kommunen har siden formået at fastholde de fem netkroner og dermed være blandt de bedste kommunale hjemmesider. Succesen har sin rod i kommunens brede sigte med hjemmesiden, hvor der både er fokus på brugervenlighed, nyhedsformidling og dialogmuligheder med borgerne. Sidenhen har også Høje Taastrup, Roskilde og Frederiksberg kommuner fået prisen.

I år fik Københavns Kommune innovationsprisen for deres brugerinvolverende mødested på internettet, kbh.dk. Et mødested der giver brugerne mulighed for at finde sammen og sætte deres præg på byen. Netstedet giver informationer om aktiviteter i de enkelte lokalområder - blandt andet via sms-beskeder. Samtidig har borgerne mulighed for at dele synspunkter og interesser om byen gennem video og blogindlæg - til inspiration for andre af byens borgere. Ambitionen har været at skabe en ny ramme for social kontakt og organisering for københavnernes.

De gratis ugeaviser og borgeraviser

Mange kommuner benytter sig i dag af et tæt samarbejde med de lokale aviser – eksempelvis ved at kommunen hver uge annoncerer på centrale sider i avisen. Blandt andre har Faxe Kommune dokumenteret, at dét er en af borgernes foretrukne kanaler til information om kommunen.

Flere kommuner vælger også at få produceret selvstændige indstik i lokalaviser – en eller flere gange årligt. Det kan være i forbindelse den årlige budgetavis, som de seneste år er blevet omdøbt til "borgeravis" i flere kommuner. Borgeraviserne fortæller ikke blot om kommunens økonomi, men giver et bredere billede af, hvad der foregår i kommunen.

Gentofte Kommune udgiver som en af de eneste kommuner et månedligt husstandsomdelt borgerblad, "Gentofte Lige Nu". Bladet orienterer blandt andet om emner, der kommer til behandling i kommunalbestyrelsen, og om mange af de tilbud og arrangementer, der for tiden er aktuelle og interessante for Gentoftes borgere. En mindre læserundersøgelse viser, at bladet bliver læst af 62 pct. af borgerne, og at læserandelen stiger med alderen: De ældre er de flittigste læsere.

Lokal- og net-tv

Siden 2007 er flere kommuner begyndt at tv-transmittere byrådsmøder, så borgerne kan følge møderne live på nettet. Odder, Aalborg, Roskilde og Ishøj kommuner var blandt de første til at tage metoden i brug. Med de web-tv-transmitterede byrådsmøder får flere borgere mulighed for at følge med i det lokale folkestyre, når det passer dem.

Både i Ishøj og i Aalborg Kommune er der udover web-tv også en lokal tv-kanal. TV-Ishøj er en kanal, finansieret af kommunen, som via fællesantennen sender på to tv-kanaler og en radiokanal. Der sendes "Ugen På Tværs" med lokale nyheder og serviceinformationer fra kommunen hver mandag samt længere temaudsendelser i løbet af ugen. Tekst- og info-tv kører døgnet rundt med information fra kommune og foreninger. Kommu-

nalt lønnede medarbejdere driver kanalen med hjælp fra medarbejdere i jobtræning. I 2007 viste en Gallup-undersøgelse, at 82 procent af borgerne ser med mindst to-tre gange hver måned.

Aalborg+ er en åben tv-kanal, der udover at transmittere byrådsmøder stiller sendetid gratis til rådighed for alle kommunens borgere, organisationer og foreninger.

De sociale medier

Blogs, Facebook og YouTube er blot nogle af de mange nye såkaldte sociale medier, som har inspireret flere kommuner til at prøve nye veje i kommunikationen med borgerne.

De nye sociale medier giver mulighed for at inddrage borgerne i beslutningsprocesser på en helt ny måde.

Eksempelvis oprettede Odenses borgmester for nylig gruppen "Bevar TV2 i Odense" på den sociale internetside Facebook. Også Stevns og Odder kommuner gør sig for øjeblikket erfaringer med brug af Facebook.

Næstveds borgmester har lagt en video ud på YouTube for at få en ny omfartsvej og nye tog. Videoen blev set over 50.000 gange og fik transportministeren til at invitere borgmesteren til møde om kommunens trafikproblemer.

De nye sociale medier giver mulighed for at inddrage borgerne i beslutningsprocesser på en helt ny måde. Fælles for mange af kommunens borgere er, at de i stigende grad bruger nettet og selv ønsker at være aktive.

Svendborg Kommune oprettede i 2008 to blogs – svendborgbloggen.dk og mitsvendborg.dk. – med det formål at styrke nærdemokratiet. På de to blogs kan kommunens borgere komme med synspunkter og indlæg i debatter om aktuelle temaer i udviklingen af Svendborg Kommune. De kan fx stille et åbent spørgsmål til det samlede byråd eller gå i åben dialog med den enkelte byrådspolitiker eller med andre borgere.

Den etårige forsøgsperiode sluttede med udgangen af marts 2009. Herefter skal politikerne tage stilling til, om de to blogs skal fortsætte. Svendborgbloggen havde i perioden marts-november 2008 i gennemsnit ca. 1.500 brugere per måned. Til sammenligning havde Svendborg Kommunes hjemmeside i samme periode i gennemsnit 67.000 besøgende om måneden.