



Landelijk Consortium Hulpmiddelen
Vervolg communicatie- en stakeholderprogramma



Inhoud

- 1. Terugblik**
2. Learnings
3. Vooruitblik en vervolgstappen

Terugblik: uitgangssituatie

Hoe het begon

Het LCH is op 23 maart 2020 uit het niets opgericht. Het Team Communicatie (vanuit VWS en NFU) stelde zich ten doel om voorspelbaarheid in de communicatie aan te brengen, een sterk en duidelijk woordvoerderschap af te stemmen, eenduidige boodschappen te gebruiken én de verwachtingen te managen richting de buitenwereld. Met als doel het LCH neer te zetten als een betrouwbare, doelmatige projectorganisatie waar in gezamenlijkheid en in crisistijd de zorgmedewerkers in Nederland van persoonlijke beschermingsmiddelen worden voorzien.

De uitdaging

In de praktijk betekende dit continu laveren en adviseren over de communicatie rondom alle verschillende issues die zich op dagelijkse basis aandienden. De strategie daarbij was om altijd te benadrukken dat kwaliteit boven kwantiteit gaat en dat het LCH bijdraagt aan de oplossing van het probleem, maar niet de oplossing zelf is. Dat betekende impliciet dat het LCH geen eigen huisstijl heeft, geen merk is maar een middel.

De aanpak

Het LCH heeft in korte tijd een communicatieteam ingericht dat acteert op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De speelruimte was daarbij beperkt. VWS heeft de doorslaggevende stem in wat het LCH extern mag communiceren richting haar stakeholders en op welk moment. Er waren meerdere wisselingen in het team aan de kant van het ministerie. Dit heeft de voorgestelde aanpak soms vertraagd en bemoeilijkt. Toch heeft het team binnen de kaders getracht het maximale te bewerkstelligen.

Waar we nu staan

Inmiddels zijn er genoeg beschermingsmiddelen en zijn de werkzaamheden bij het LCH over zijn hoogtepunt heen.

De komende periode verwachten we nog een aantal onderwerpen die aandacht nodig zullen hebben en verder wordt er afgeschaald: vanaf 1 juli is Reputatiegroep niet meer aanwezig maar indien nodig uiteraard altijd op afroep nog beschikbaar. (10)/(2e) blijft vanuit VWS beschikbaar voor het LCH.

Naar verwachting zal in de herfst een nieuwe coronagolf voor een toenemende vraag naar beschermingsmiddelen gaan zorgen. Toch zullen er ook dan onverwachte issues zijn waar nieuwe mensen in een nieuwe samenwerking het hoofd aan zullen moeten bieden. Een vliegende start zal cruciaal zijn voor de geloofwaardigheid van het LCH.

Met dit document wil de Reputatiegroep het LCH voorzien van een terugblik, de leerpunten, adviezen voor de toekomst en een opzet voor een draaiboek. Met als doel zo goed mogelijk voorbereid te zijn op een mogelijke fase 2 voor het Landelijk Consortium Hulpmiddelen.

Waar we nu staan

De Reputatiegroep is er trots op te hebben mogen bijdragen aan de doelstellingen van het Landelijk Consortium Hulpmiddelen en dankbaar voor de ruimte die zij daarvoor heeft gekregen van de NFU en het Ministerie van VWS.

De samenwerking hierin met (10)(2e) -de constante factor vanuit VWS- was open, prettig en constructief. Dit plan en deze overdracht is dan ook in samenwerking tot stand gekomen vanuit onze gezamenlijke inspanningen, leermomenten en denkkraft.

Activiteiten Reputatiegroep/VWS maart t/m juni 2020

In samenwerking met VWS:
Centrale coördinatie van alle
communicatie-activiteiten voor,
door en namens het LCH

Door inzet van een fulltime team
communicatie voor 7 dagen per
week, incl. feestdagen, daarna
afgeschaald waar mogelijk.

- Opzet en uitvoeren strategisch communicatieplan voor LCH
- Informeren en betrekken stakeholders, focus op de zorgsectoren
- Ondersteuning van het management van het LCH
- (media)trainen en advies woordvoerders
- Ondersteuning VWS bij externe communicatie over het LCH (verhaallijn, Q&A's, factsheets, platform Rijksoverheid.nl)
- Signaleren issues uit de markt en de media
- Bewaken reputatie LCH en advies bij issues

Specifieke werkzaamheden



Informeren zorgsectoren over voortgang en resultaten LCH, met een **nieuwsbrief**.

Frequentie: dagelijks

Nu: 1-2 wekelijks



Verzorgen van **cijferreportages** aan VWS als input en o.a. Kamerdebat.

Frequentie: >2x per week

Nu: wekelijks



Ondersteunen, professionaliseren en adviseren team '**Inbox**'.

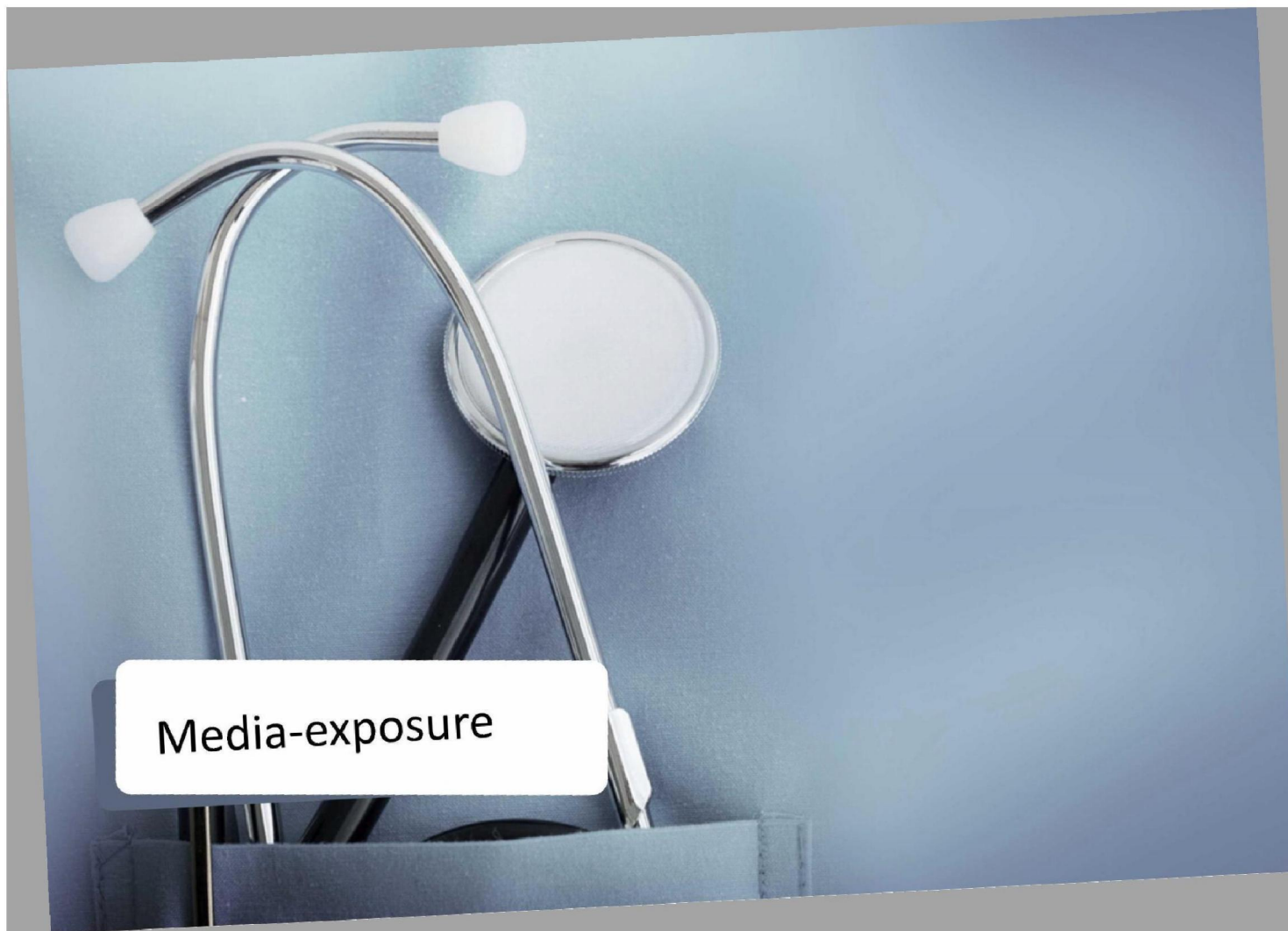
Frequentie: 24/7, incl. feestdagen

Nu: op afroep



Organisatie **werkbezoek** Van Rijn (mei) en **persconferentie** in Vianen (juni)

Mediatrainingen, Q&A sessies



Media-exposure

Berichtgeving in de media

'Nederlandse inkoop mondkapjes gaat te traag'

Overheid kocht miljoenen foute mondkapjes

Beademing, testen en mondkapjes: aan alles is (nog) een tekort in strijd tegen verspreiding coronavirus

In het mondiale gevecht om mondkapjes heeft Nederland al een paar ronden verloren

Mondkapjesaanbod van Baudet levert nog niks op: 'Triest om te zien dat de overheid zo tekortschiet'

Na mondkapjes is er nu wéér een tekort: handschoenen

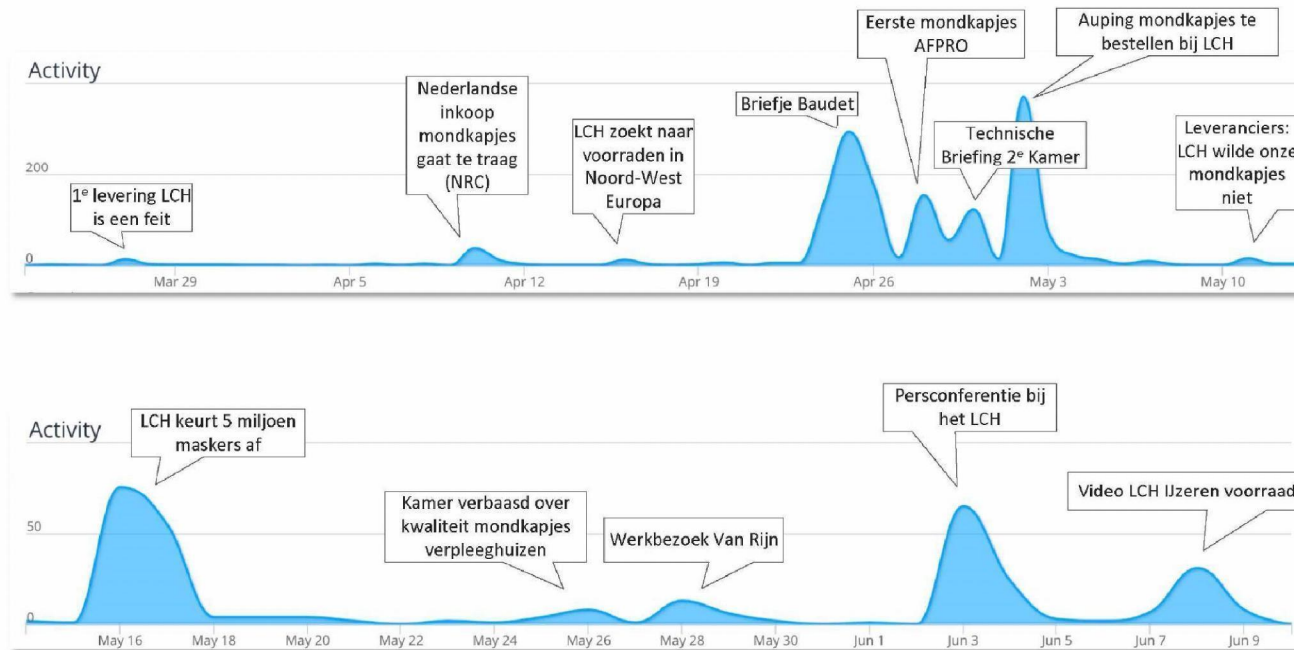
DSM, Afpro en Auping maken miljoen medische mondkapjes per week voor de zorg

Van Rijn: eind juni genoeg beschermingsmiddelen voor tweede golf

Mondkapjes en spatbrillen: van pure paniek naar 'ijzeren voorraad'

'Inkoop en productie mondkapjes in Nederland had sneller gekund'

Belangrijkste mediamomenten voor het LCH



bron: Coosto, activiteit op online & sociale media
(23-maart-10 juni)

Frames in de berichtgeving

Negatief 		✓ Positief	
Fiks tekort aan beschermingsmiddelen	1	Nu ruim voldoende PBM beschikbaar	
Mooie verhalen, maar we zien het niet in de zorg	2	Miljoenen in de pijplijn	
Er worden te veel mondkapjes afgekeurd	3	Kwaliteit is voorwaarde om zorgpersoneel veilig te laten werken	
Productie in Nederland ging moeizaam van start	4	LCH heeft productie in Nederland aangejaagd	
Er is veel tijd verloren gegaan	5	We hebben met man en macht gewerkt om het te organiseren	
Goede coördinatie en communicatie ontbrak	6	Nieuwe organisatie, enorme inspanning geleverd	
Wonden met blote handen verzorgen	7	Aanvoer handschoenen is lastig, maar komt op peil	
In mondiale gevecht al paar ronden verloren	8	We werken aan een ijzeren voorraad, goed voorbereid op tweede golf	

Journalisten die over het LCH schrijven

Volkskrant	<ul style="list-style-type: none"> • (10)(2e)
AD + regionale partners	<ul style="list-style-type: none"> • (10)(2e) • Tobias den Hartog • (10)(2e) • Steven Friedrichs • Chiel Timmermans
Trouw	<ul style="list-style-type: none"> • (10)(2e) • (10)(2e) • (10)(2e)
Telegraaf + regionale partners	<ul style="list-style-type: none"> • (10)(2e) • Niels Rigter • (10)(2e)
ANP	<ul style="list-style-type: none"> • Richard Funekotter
NRC	<ul style="list-style-type: none"> • (10)(2e) (China) • (10)(2e) (economie) • (10)(2e) • Cosette Molijn • (10)(2e)
RTL nieuws	<ul style="list-style-type: none"> • Koen de Regt • (10)(2e)
Hart van Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • Eric Matthijsen
Nieuwsuur/NOS	<ul style="list-style-type: none"> • (10)(2e)
Medisch contact	<ul style="list-style-type: none"> • (10)(2e) • Eva Kleyne
Skipr	<ul style="list-style-type: none"> • (10)(2e) • (10)(2e)

Conclusies: LCH in de media

- 1 Het LCH startte in het oog van de storm. De organisatie was nieuw en moest zich zien te redden in een 'cowboymarkt', tijdens een race tegen de klok. Er waren op dat moment al te weinig beschermingsmiddelen en de wereldwijde vraag was enorm. In dat licht kon het LCH het eigenlijk niet goed doen.
- 2 De grootste tegenkracht/criticasters van het LCH kwamen uit de hoek van de caresector, de vakbonden (FNV/CNV Welzijn) en de verpleegkundigen (V&VN, NU'91). Voornaamste kritiek is gericht op VWS: er zijn te weinig beschermingsmiddelen voorhanden om veilig te kunnen werken.
- 3 Tweede stroom van kritiek kwam vanuit de leveranciers die mondkapjes wilden aanbieden, maar die door het LCH niet werden ingekocht, vanwege onvoldoende kwaliteit. Dit issue wordt aangewakkerd door het 'briefje van Baudet' en influencers op sociale media uit politiek-rechtse hoek.
- 4 Positieve geluiden kwamen vanuit de aanjagersrol van het LCH in de productie in Nederland, door Afpro, Auping en DSM.
- 5 In mei zien we dat veel belangenverenigingen meer vertrouwen krijgen in de producten en leveringen van het LCH en zich ook zo uitlaten. Dat zie je terug in de krachtenveldanalyse (slide 14 & 15).
- 6 Positieve aanjagers voor de perceptie waren de proactieve communicatiemomenten: de technische briefing in de Tweede Kamer, de persconferentie in het DC en het filmpje over de ijzeren voorraad. We zien dat deze momenten belangrijk zijn om LCH neer te zetten als transparante organisatie en om tegenwicht te bieden tegen de kritiek en onjuistheden in de beeldvorming.

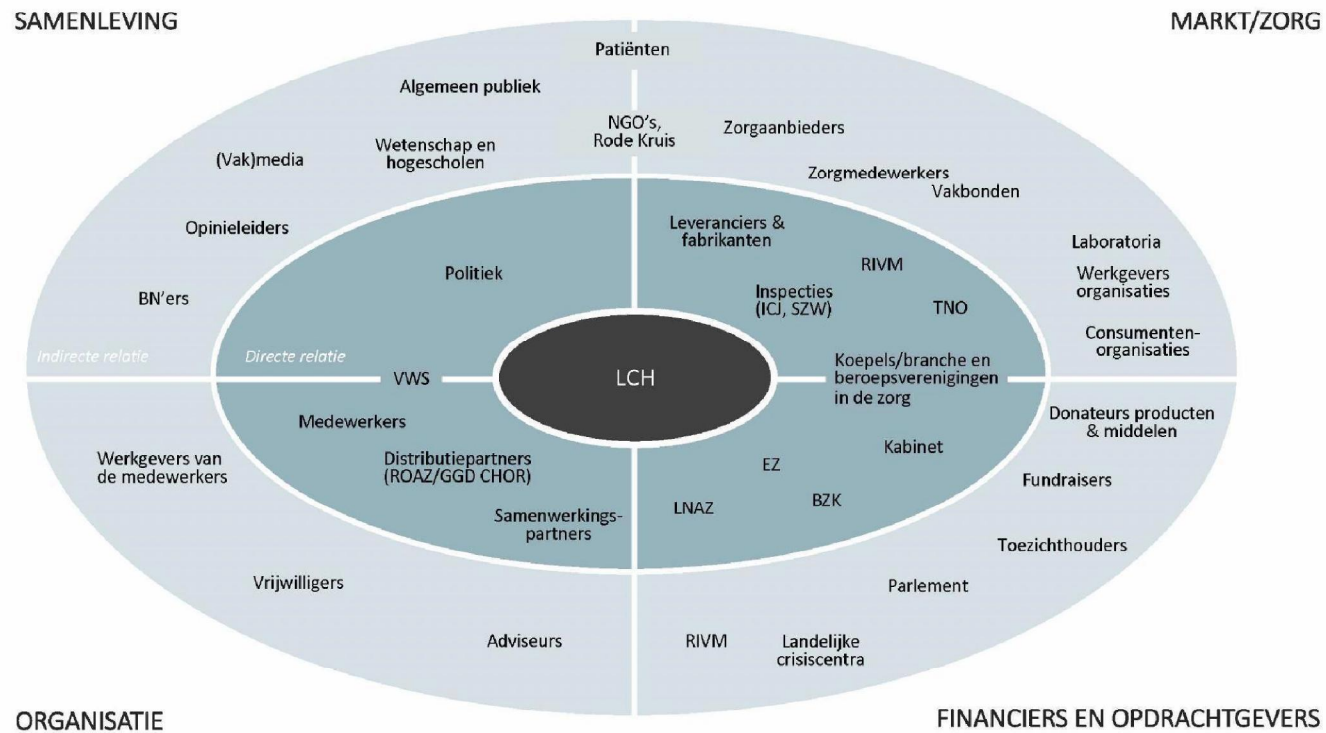
Tip

- Bij een tweede golf adviseren wij de media voor de zorg en ziekenhuizen zo vroeg mogelijk mee te nemen.
- Zij kennen de markt en geven vaak een genuanceerder beeld, waar landelijke media altijd nog op zoek gaan naar een conflict.
- Als deze media bron van informatie worden dan heeft dat een positieve invloed op de algemene perceptie.

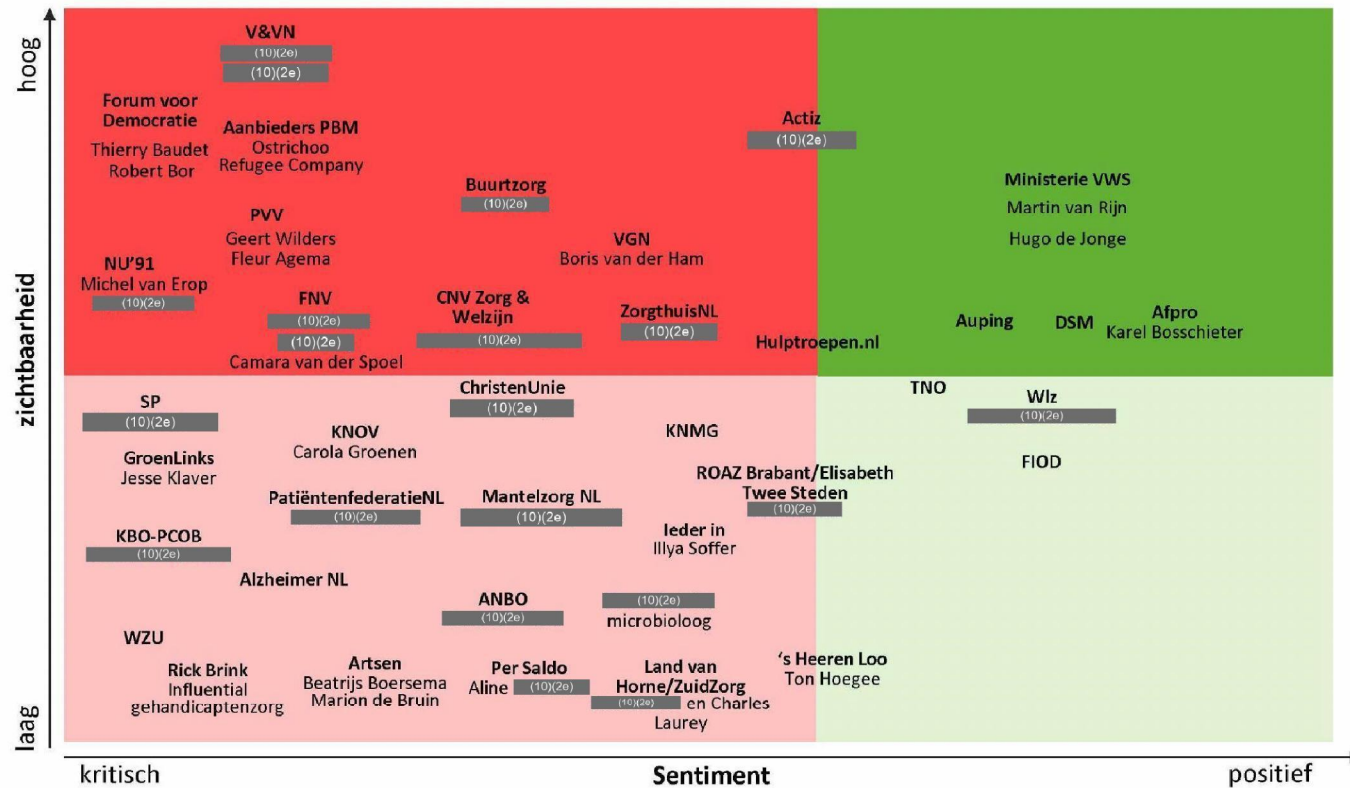


Stakeholdermanagement

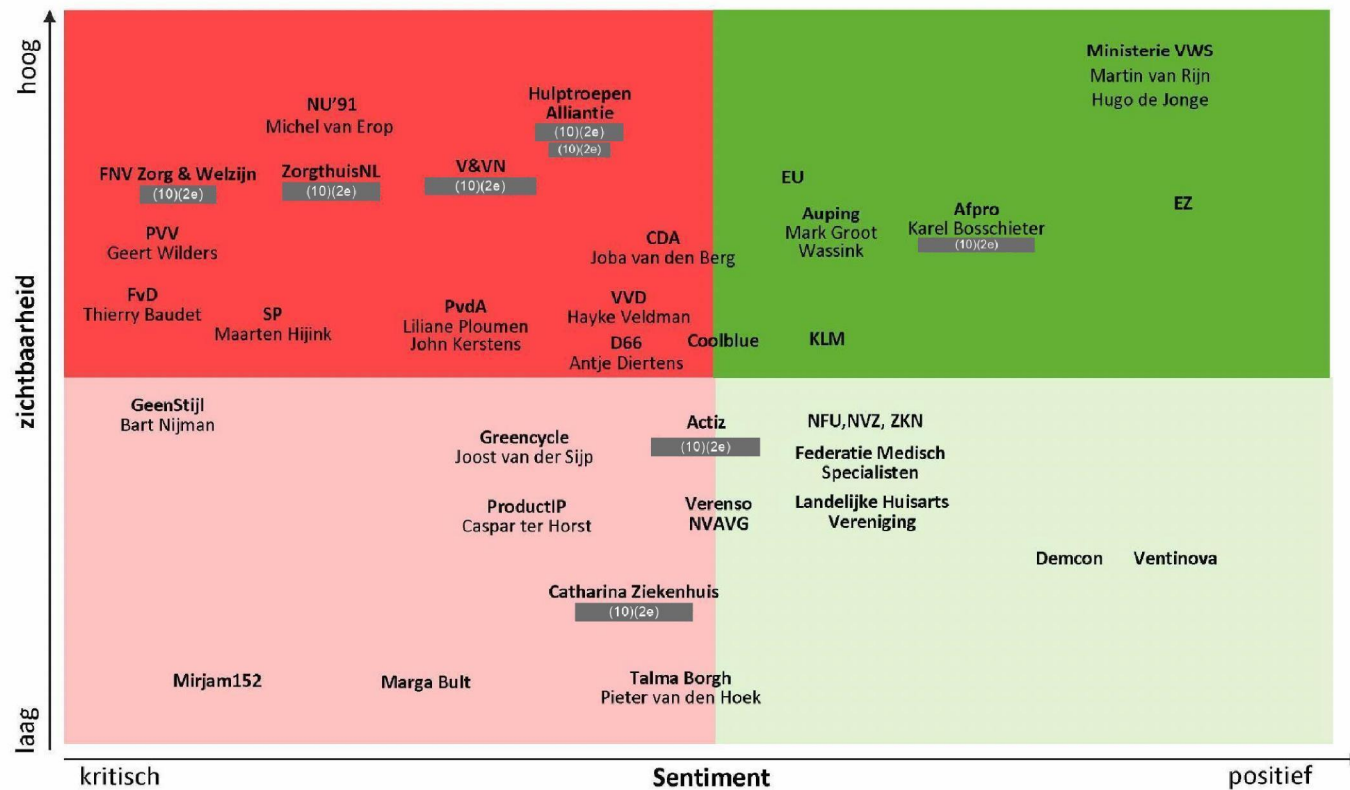
Bij start LCH: stakeholders in kaart gebracht & acties aan gekoppeld



Krachtenveld: belangrijkste ambassadeurs en criticasters in de media (maart-mei)



Update juni: voorzichtig groeit het aantal ambassadeurs



Conclusies stakeholdermanagement

- 1 Stakeholdermanagement is een taak die het LCH nog verder op zou kunnen pakken in samenwerking met VWS. De Reputatiegroep heeft het stakeholderveld vanaf het begin in kaart gebracht. De eerste focus lag bewust op het goed informeren van de stakeholders in de zorg (care & cure).
- 2 Na een verdere krachtenveldanalyse (slide 14), hebben we de lijst met stakeholders verder uitgebreid en contact gezocht met de overige belangrijke stakeholders, waar nog geen directe lijn mee was. Dit waren vooral kleinere belangenverenigingen uit de caresector. Daarnaast hebben we het contact met de vakbonden gestimuleerd via de lijn van VWS. Waar nodig en gewenst hebben we deze organisaties aangesloten op de LCH-informatiebronnen.
- 3 In de toekomst is het van belang dat het LCH haar relaties met belangrijke stakeholders in de zorg en de vakbonden blijft onderhouden en ze ook betreft zodra er een mogelijke tweede golf aankomt. Structureel en incidenteel. Proactief en ook reactief als mensen ergens een uitspraak doen over het LCH.

Tip

- Bij een tweede golf kunnen we niet vroeg genoeg inzetten op de communicatie met onze stakeholders en dan met name de branche- en koepelorganisaties.
- Vanuit Communicatie kunnen we de partijen in kaart brengen, prioriteiten stellen en informeren. Voor gestructureerd *relatiemanagement* is – gecoördineerd door Team Communicatie- een bredere inzet vanuit de organisatie nodig.



Inhoud

1. Terugblik
2. **Learnings**
3. Vooruitblik en vervolgstappen

Learnings uit de afgelopen periode (1)

Laat meer zien wat je doet



Actief naar buiten treden en transparantie over de bedrijfsvoering helpt om tegenwicht te bieden aan onjuiste feiten en negatief sentiment. Laat vanaf begin de structuur van de organisatie zien met daarbij de taken en verantwoordelijkheden.



Woordvoederschap: de kracht van een inspirerend management in combinatie met een gedegen voorbereiding. Leiderschap, inspiratie en passie vormen in combinatie met goed voorbereid woordvoederschap een enorme toegevoegde waarde voor de geloofwaardigheid van het LCH naar de buitenwereld.



De kracht van beeld: zeker in een crisisperiode zegt een beeld meer dan 1000 woorden. De persbijeenkomst in het distributiecentrum met dozen vol hulpmiddelen op de achtergrond was een sterke en strategische zet.



De absolute noodzaak van correcte cijfers en het inzichtelijk maken ervan. In een crisissituatie waarbij mensen afwisselend ingezet worden (Van Rijn, Dings) of kunnen uitvallen door ziekte is het direct en zo veilig mogelijk inregelen van een cijferrapportage cruciaal voor het wederzijds vertrouwen.



Maak de balans tussen vraag en aanbod eerder zichtbaar & weerleg feiten pro-actief indien mogelijk

Learnings uit de afgelopen periode (2)

De communicatie met leveranciers moet duidelijker, sneller en beter



Mocht het in de toekomst gewenst zijn om de leverancierspool uit te breiden, dan moet het proces van inkoop geautomatiseerd worden om frustraties te voorkomen en het selectieproces te versnellen.



Het afhandelen van aanbiedingen kan nu al worden ingeregeld voor fase 2.



De website biedt sinds kort een platform waarop het inkoopbeleid kan worden uitgelegd en een vraag en antwoord document veel werk afvangt van een informatiedienst (inbox).

Learnings uit de afgelopen periode (3)

Het LCH kan dichterbij de stakeholder staan



De relatie tussen het LCH en belangrijke stakeholders kan beter, vooral het contact met de belanghebbenden en vertegenwoordigers van care-partijen kan beter. Gebruik de komende periode om deze banden aan te halen.



Ook vakbonden spelen een belangrijke rol, zij vinden het belangrijk dat zorgmedewerkers veilig kunnen werken, de relatie met deze partijen kan verbeterd worden



Stakeholders als partners en medewerkers werden weleens vergeten in de informatiestromen. Ontwikkel een programma of middel om ook andere stakeholders zoals partners en medewerkers beter te informeren.



Inhoud

1. Terugblik
2. Learnings
3. **Vooruitblik en vervolgstappen**

We bereiden ons voor op...



Het gewenste perspectief: kwaliteit, openheid, betrouwbaarheid

Ongewenste perspectief	Gewenste perspectief
Laat gestart, trage organisatie	Geoliede machine
Besloten	Open & transparant
In de luwte, anoniem	Zichtbaar en menselijk
Bolwerk	In dialoog met de sector
Passief & reactief	Actief en interactief
Van de overheid	Van en voor de zorg
Slechte kwaliteit, hoog afkeurpercentage	Staat voor kwaliteit en betrouwbaarheid
Vriendjespolitiek	Duidelijk en efficiënt inkoopbeleid
Niet genoeg	Voldoende op voorraad

Doelen & aanpak – komende periode (1)

Overkoepelend doel van de communicatie

- 1** Vergroten van het **vertrouwen** in LCH als centraal inkoper van PBM
- 2** Versterken van het **beeld** dat LCH staat voor kwaliteit
- 3** Het LCH optimaal **voorbereiden** op een eventuele 2^e golf

Doelen & aanpak – komende periode (2)

Zorgaanbieders

- Vergroten vertrouwen in inkoop, bestelproces en kwaliteit producten
- Relatie brancheorganisaties in cure én care goed onderhouden en waar nodig verstevigen

Acties

- Check: is iedereen aangesloten?
- Gebruikersonderzoek/survey over bruikbaarheid platform en uitlevering en kwaliteit middelen
- Belangrijke partijen: op kantoor uitnodigen/rondleiding Vianen

Vakbonden

- Als zorgpartijen goed worden bediend, hebben vakbonden geen klachten in de media
- Goed informeren over cijfers, ijzeren voorraad, wat binnenkomt en uitlevering aan de zorg

Acties

- Inzetten op tevredenheid zorgpartijen
- Via VWS: informatiestroom checken en blijven voeden. Direct contact?

Doelen & aanpak – komende periode (3)

Leveranciers en samenwerkingspartners

- Zijn goed geïnformeerd over het inkoopbeleid van het LCH
- Krijgen snel een duidelijk antwoord over aankoopbeleid, voorwaarden of afwijzing

Acties

- Relatie onderhouden bestaande leveranciers, kijkje achter de schermen?
- Duidelijke informatie over leveranciersbeleid op de website LCH, dit tijdig bijwerken
- Bij uitbreiding leverancierspool: professionaliseren & automatiseren inkoopproces
- Online monitoring inrichten (10)(2e) om signalen van escalaties te monitoren

Doelen & aanpak – komende periode (4)

Politiek, pers en maatschappij

- Uitleggen en verantwoorden beleid
- Beantwoorden (kamer of parlementaire) vragen
- Behandelen issues/mogelijke issues, zoals bv
 - Kwaliteit
 - Ontevreden leveranciers
 - Boze aanbieders
 - Ontevreden ontvangers
 - WOB-verzoeken,
 - Mededingingsissues
 - Algemene of parlementaire onderzoeken en reconstructies

Acties

- Aandacht voor bezetting woordvoering
- Doorlopende monitoring (online) media
- Continue update Q&A's
- Aanhaken vakpers: uitnodigen voor interviews
- Verhaallijn LCH beschikbaar als brondocument (maakt (10)/(2e))

Doelen & aanpak – komende periode (5)

Interne organisatie

- Kennen het verhaal van het LCH
- Weet wat er speelt in de buitenwereld
- Voelen zich geïnformeerd:
 - Wat speelt er in de buitenwereld?
 - Hoe reageert het LCH daarop?
 - Wat is daarvan output?
 - Wat doet het LCH proactief in communicatie?
 - Weten wat ze moeten doen bij persvragen?
- Spelen signalen vanuit buiten door

Acties

- Dagelijks en wekelijks ‘buiten naar binnen halen’ in stand ups en evt. interne nieuwsmails
- Weerleg geruchten of feitelijke onjuistheden van binnen of buiten
- Persprotocol
- Aandacht voor zichtbaarheid en toegankelijkheid Team Communicatie LCH

Doelen & aanpak – lange(re) termijn

Uitwerking Communicatiedraaiboek

- Doel: team communicatie weet bij een volgende crisis, zoals een tweede golf, wat er moet gebeuren
- Crisisdraaiboek vertelt welke rollen tools we nodig hebben

Acties

- Communicatiedraaiboek Reputatiegroep ligt klaar, afstemmen met management LCH en VWS



Tenslotte: mogelijke inzet Reputatiegroep

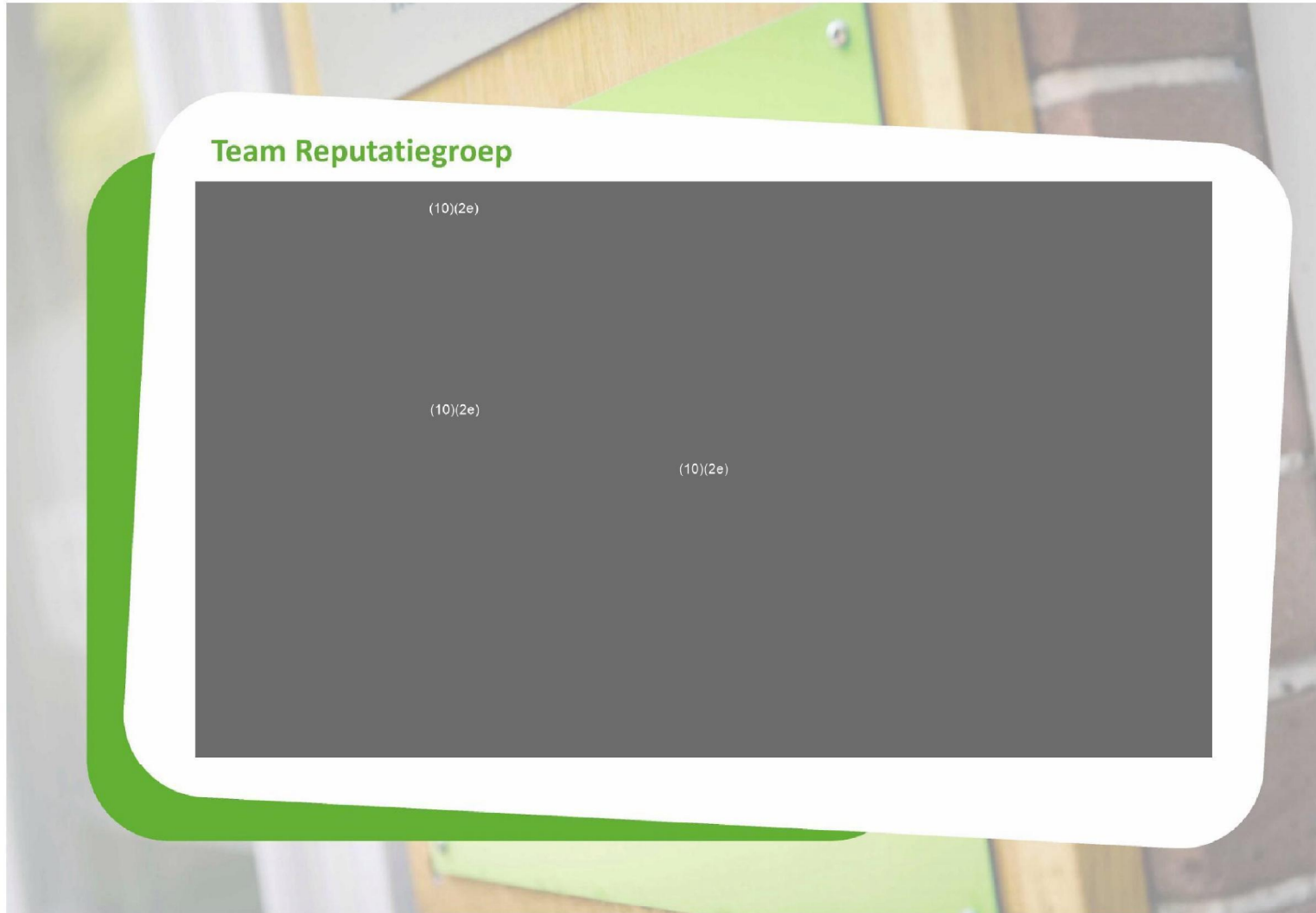
Inzet Reputatiegroep na juni 2020

Mogelijkheden na juni 2020

Na juni is een continue bezetting vanuit de Reputatiegroep niet meer nodig: we schalen nu al af waar mogelijk. We dragen graag bij aan een goede overdracht en kunnen ook in de toekomst als sparringpartner of back-up functioneren waar nodig.

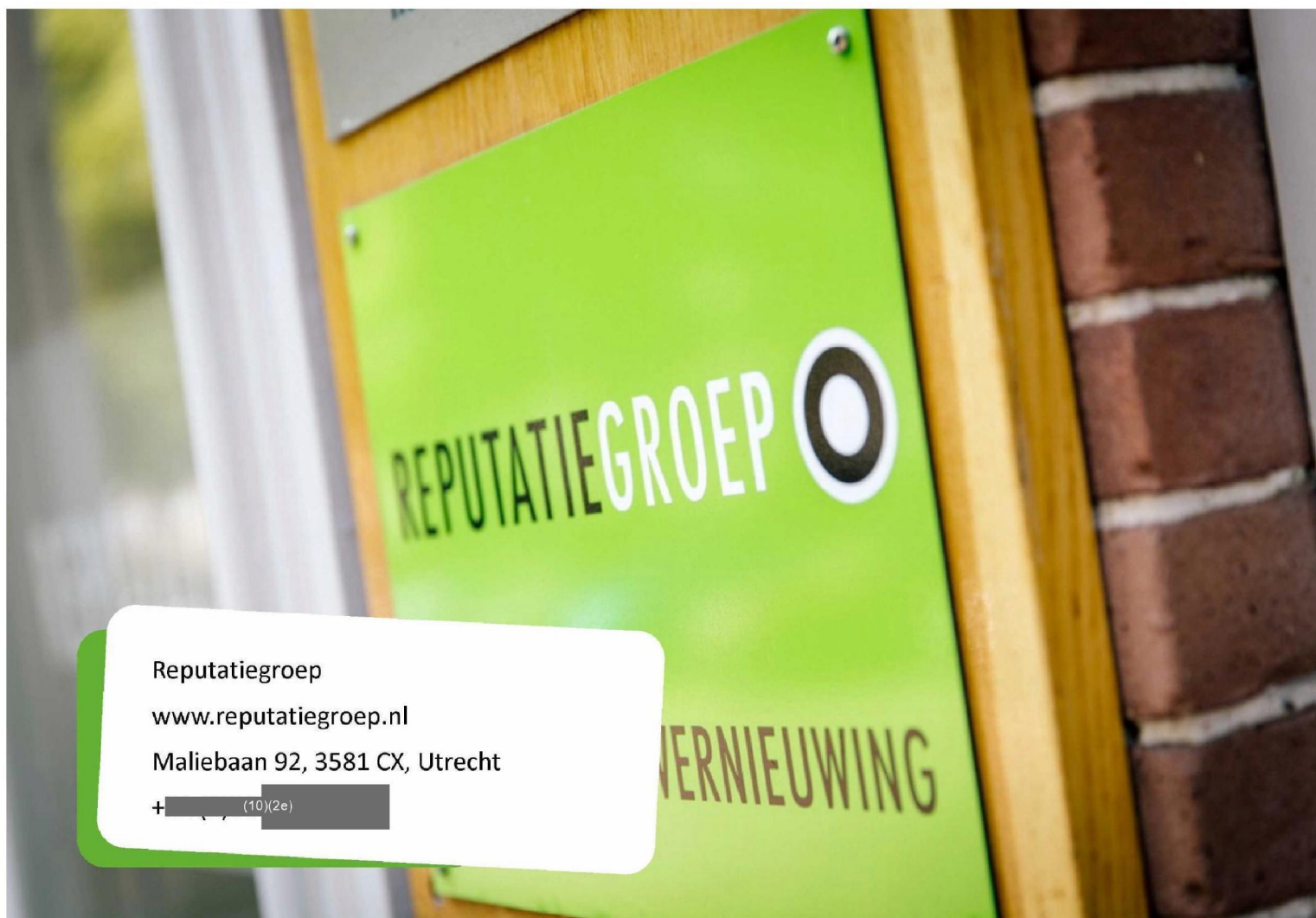
De Reputatiegroep kan vanaf juli bijvoorbeeld worden ingezet bij:

- Tijdelijke benodigde extra capaciteit vanwege vakanties, issues of bij belangrijke (pers)momenten
- Als externe sparringpartner voor het management bij issues
- Als ondersteuning voor externe communicatie bij VWS (persberichten, Q&A's, factsheets, update platform etc.)
- Als sparringpartner voor team Inbox bij lastige kwesties met leveranciers
- Voor training en advies van woordvoerders
- Voor herijking communicatiestrategie
- Voor ondersteuning stakeholdermanagement, bijvoorbeeld organiseren van sessies
- Bij het opstarten van het team bij een eventuele tweede golf



Bijlagen

- Draaiboek Reboot Landelijk Consortium Hulpmiddelen



Reputatiegroep

www.reputatiegroep.nl

Maliebaan 92, 3581 CX, Utrecht

+ [REDACTED] (10)(2e)