

Doen, durven en data (artikel nog onder embargo)

Coronacommunicatie in en rond de ouderenzorg – inzichten en reflecties

➤ Aanleiding

Nu de overrompelende eerste crisisfase grotendeels achter ons ligt, het dagelijks leven mondjesmaat normaliseert en er tegelijkertijd signalen over een tweede golf opduiken, is het tijd voor reflectie en evaluatie.

Ook voor ActiZ, de branchevereniging die de belangen behartigt voor haar bijna 400 leden in voornamelijk de ouderenzorg. ActiZ zelf, haar leden en partners hebben de afgelopen tijd onder unieke en veeleisende omstandigheden moeten opereren. Effectieve communicatie was hierbij cruciaal. In hoeverre zijn ActiZ en de sector hierin geslaagd?

(10)(2e) van adviesbureau Wepublic ging hierover in gesprek met een brede selectie stakeholders. Samen met grote en kleine leden, collega-belangenorganisaties, journalisten, experts en stakeholders uit politiek en overheid keek zij terug op de communicatie in de afgelopen periode. Wat ging goed en wat kon beter? Wat zijn de belangrijkste inzichten en lessen voor toekomstige communicatie?

In dit artikel koppelt zij de belangrijkste bevindingen publiekelijk terug. Transparant, objectief en constructief, als ijkpunt voor verdere dialoog met alle betrokkenen in het veld.

➤ Helden en superhelden

Er is al veel over gezegd en geschreven; de ouderenzorg heeft in het begin van de crisis enorm moeten knokken voor aandacht. Qua reputatie en zichtbaarheid moest de 'care' sector (denk ook aan Gehandicaptenzorg en GGZ-instellingen) het veelal afleggen tegen de curatieve zorg. Heel Nederland was in de ban van de situatie in ziekenhuizen en de IC. "Een IC heeft nu eenmaal een andere aantrekkingskracht dan een verpleeghuis. Zorgmedewerkers zijn helden, maar ziekenhuismedewerkers zijn superhelden." De dominantie van cure over care is hardnekkig en media en opinieleiders versterkten dit beeld.

De zorgelijke situatie en het menselijk leed in de ouderenzorg bleef lang onderbelicht. De angst en frustratie bij medewerkers, bewoners en verwanten kwamen pas veel later en minder prominent in beeld. Deze ongelijkheid in de 'aandacht concurrentie' lijkt deels inherent te zijn aan 'de manier waarop wij als maatschappij naar onze ouderen kijken en het belang dat wij hieraan hechten: ouderenzorg staat altijd achteraan en dat vereist een cultuurverandering.*

Om de positie van de sector te versterken en de beeldvorming (bij) te sturen, zijn effectieve communicatie en belangenbehartiging van essentieel belang. Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor alle betrokken partijen in de sector. Hoe heeft ActiZ dit gedaan? Uit de gesprekken kwamen de volgende negen inzichten naar voren:

1. Cultuur en structuur - ActiZ is de sector en de sector is ActiZ

"Wij zijn ActiZ". Dat is wellicht de meest sprekende quote van een ActiZ-lid uit de gesprekkenreeks. Dit komt deels door de nieuwe verenigingsstructuur die enkele jaren geleden is ingevoerd, waardoor veel bestuurders actief betrokken zijn bij de vereniging en er tegelijk met hun eigen organisatie middenin zitten. Dit maakt een gedragen beleidsvoorstel mogelijk. Er is sprake van een open sfeer en constante feedback.

Maar het gaat ook om een gevoel van gezamenlijkheid en wederkerigheid. "Wij zijn de sector", zegt ook ActiZ. Die beleving wordt dus wederzijds gevoeld en dat is uiterst krachtig. Ook partners van ActiZ voelen dit: "We zijn samen op gaan trekken, waarmee we veel sterker in de lobby werden."

De sfeer is informeel, de lijnen kort, de bereidheid, toegankelijkheid en welwillendheid groot. "We voelden ons als leden verbonden en gesteund; ActiZ kwam voor ons op en zat er bovenop."

Juist dat informele karakter, de persoonlijke klik en die laagdrempeligheid maken snel schakelen mogelijk. Niet alleen met en tussen leden, maar ook met partnerorganisaties, waar ActiZ actief samen mee optrekt. "In crisistijd vallen obstakels nu eenmaal weg en moet je noodgedwongen sneller schakelen. We konden elkaar dag en nacht bellen."

2. Ledencommunicatie – adequaat en vernieuwend

De informatievoorziening en communicatie met de leden wordt door iedereen zeer positief beoordeeld op alle fronten: snel, relevant, frequent, consistent, innovatief en toegankelijk via de verschillende moderne kanalen. "Ik vertrouw ActiZ", zegt een lid. "Van alle beschikbare informatiebronnen was ActiZ voor ons leidend. De branchevereniging heeft echt haar rol gepakt bij het helpen, inspireren en faciliteren van leden. Proactief, daadkrachtig en goed georganiseerd. ActiZ kwam snel met goede en betrouwbare berichtgeving."

Het corona-informatieplatform werkt goed (website, app, netwerk, directiemails) voor zowel bestuurders als communicatiemedewerkers. De informatie is handig gerubriceerd, alles is gemakkelijk terug te vinden.

De Webinars worden unaniem geroemd: snel, handig, licht interactief. Diverse leden en partners hebben deze digitale communicatievorm overgenomen of zijn dat van plan. Naast de grote informerende Webinars, is er ook behoefte aan nog meer interactie en/of interview met kleine groepjes op deelonderwerpen.

ActiZ luisterde ook goed naar feedback: "waar de eerste handreiking voor het bezoek nog een dik boekwerk was, bestond de tweede handreiking uit een compact overzicht van wat we wel en niet doen, wat verplicht of facultatief was."

3. Partnercommunicatie en coalitievorming – samen sterk

Ook de samenwerking met partners wordt als zeer constructief ervaren, maar had in het begin sterker gekund. "Onzekerheid verbindt en obstakels die je voorheen had, vallen weg. Keuzes, afwegingen en informatie worden continue met elkaar gedeeld. Zo stemden we dagelijks de inhoud van onze nieuwsbrieven op elkaar af, schaalden tegelijkertijd onze communicatie op- en af en was er veel uitwisseling onderling om de consistentie te

waarborgen. We zaten duidelijk op één lijn en namen elkaar serieus. Een mooi voorbeeld is de veldbrede handreiking voor de bezoeksregeling: die was er binnen een dag."

ActiZ wordt door collega-organisaties gezien als aanjager van innovatie. "ActiZ heeft haar rol gepakt, durft van oude beelden af te stappen, te vernieuwen en de leiding te nemen."

Toch had de coalitie in het begin nog krachtiger gekund, zegt een enkeling. "Door nog actiever onze contacten te delen en netwerken te bundelen. En door nog intensiever pers & PR activiteiten met elkaar af te stemmen. Corona is oorlog en crisis, dat vraagt om brede coalitievorming met nog meer invloedrijke partijen."

4. Belangenbehartiging - impact en inspanning

Ook door de beleidsmakers en woordvoerders in Den Haag wordt het optreden en de communicatie van ActiZ zeer gewaardeerd. "Er is keihard voor de sector gestreden. De urgentie en soms ook de frustratie van de achterban was goed voelbaar, de belangen werden met verve behartigd en tegelijkertijd professioneel teruggekoppeld."

De communicatie was sterk, constructief en gericht op een gezamenlijk doel. "We voelden allemaal de noodzaak om samen de schouders eronder te zetten: snel schakelen, communicatie op elkaar afstemmen en woordvoeringslijnen kortsluiten. Het contact met ActiZ was open en het delen van de directiemails zorgde voor een prettige transparantie en feedbackloop. VWS heeft voor haar publiekscommunicatie ook dankbaar gebruikgemaakt van de communicatie, informatie en Q&A's van ActiZ op de website."

Ook de leden voelden dat er een actieve lobby werd gevoerd met veelvuldig overleg en afstemming, korte lijnen en goede relaties in Den Haag. Desalniettemin onderschrijft iedereen dat de ouderenzorg te lang een blinde vlek is gebleven en de wijkverpleging überhaupt te weinig aandacht heeft gekregen. Daar zou de sector volgens enkelen de volgende keer nog sneller, harder en alerter op kunnen inspelen. Anderen spreken van een 'onmogelijke lobby'.

5. Toonzetting – concreet, open en zorgvuldig

De toon van ActiZ in haar communicatie wordt door alle gesprekspartners ervaren als concreet, open en zorgvuldig. "ActiZ durft stelling te nemen en zegt waar het op staat op een prettige manier. ActiZ is niet gaan schoppen of schreeuwen, heeft zich niet te activistisch opgesteld, maar durfde wel op de trom te slaan toen het nodig was. Zo nam de branchevereniging actief de leiding en verantwoordelijkheid voor de sector."

Van de crisisexpert mocht het hier en daar nog pro-actiever en feller in toon: "De sector is soms te verkrampd, te lief en een tikkeltje naïef in toonzetting en verwachting. Durf sneller je vinger op te steken en een vuist te maken." Het stevige persbericht [Gevaarlijke onduidelijkheid kabinet over inzet en beschikbaarheid mondkapjes](#) op 22 april na de persconferentie van het kabinet is daar een mooi voorbeeld van.

ActiZ schuift in haar communicatie bestuurders uit het veld naar voren en dat is goed en geloofwaardig. Naast boegbeelden als (10)(2e) (10)(2e) en (10)(2e) (10)(2e) was er ook een gezicht voor de ouderenzorg nodig. Het optreden van (10)(2e) als spokesperson wordt door alle gesprekspartners zeer gewaardeerd: aanwezig, genuanceerd, beheerst en met een prettige stijl. Maar waar de verhalen van Gommers en Kuipers opvielen door

de combinatie van emoties en heldere data over bijvoorbeeld aantallen patiënten en IC-bedden, heeft het verhaal van (10)(2e) ook meer inkleuring nodig met cijfers, om samen met de verhalen en emoties uit het veld een blijvende indruk te maken. Dit komt terug bij de laatste drie inzichten.

6. Kernboodschappen – uitleg is key

Waar het voor een branchevereniging altijd al een uitdaging is om bij alle leden consensus te bereiken, vraagt een crisis om snelle besluitvorming. Zo ervaren alle betrokkenen het ook. "We moesten wel vaart maken, de urgentie werd overal gevoeld, dus er was geen tijd voor veelvuldig overleg."

Vervolgens is het uitleggen, duiden en verantwoorden van een keuze in heldere boodschappen cruciaal: Wie heeft dit besluit genomen? Waarom (op basis van welke afwegingen)? Hoe gaan we hiermee om? Wat betekent dit concreet?

Maatwerk en context specifieke invulling staan hierbij centraal. Met meer dan 2.300 verpleeghuislocaties in Nederland is de achterban enorm divers. Iedere voorziening is anders, qua omvang, type zorg, regio, medewerkers, bouwkundige specificatie, et cetera. Daarom is het belangrijk dat individuele organisaties de ruimte krijgen om een eigen interpretatie aan de richtlijn te geven, vanuit een duidelijke basis met heldere kaders. Een mooi voorbeeld is de richtlijn voor versoepeling van de bezoeksregeling: 'maximaal gebruikmaken van de ruimte die er is. En daar ook daadwerkelijk naar streven'.

Volgens de leden heeft ActiZ altijd voldoende richting en ruimte gegeven aan bestuurders om eigen afwegingen en keuzes te maken. Die afwegingen en keuzes mogen ook door bestuurders actiever gedeeld worden met medewerkers, cliënten, verwanten en media. "Toon hierbij menselijkheid en empathie. Hoofdboodschap zou moeten zijn: we handelen volgens de richtlijnen, maar altijd volgens de menselijke maat en wegen daarbij de risico's goed af."

De thematiek en daarmee de eensgezindheid op inhoud fluctueerde. Zo was de algemene boodschap bij beschermingsmiddelen en testcapaciteit voor iedereen hetzelfde: we hebben het nodig! Versoepeling van de bezoeksregeling is echter veel gelaagder en een medisch-ethische discussie met een emotionele lading. "ActiZ voorzag een evolutie van issues en was heel snel en sterk in het adresseren hiervan om samen tot een oplossing te komen. Toch kun je niet altijd iedereen tevredenstellen en moet je voor lief nemen dat er verschillende geluiden zijn."

7. Data – integraal beeld in plaats van losse casuïstiek/incidenten

Goede afwegingen en effectieve communicatie vragen om objectieve data en informatie, daar is bijna iedereen van doordrongen. "Politiek en burgers moeten overtuigd worden met cijfers. Het publiek heeft geen flauw idee om hoeveel mensen het gaat: medewerkers, bewoners, mensen in de wijk. Die data heb je nodig om de omvang van een probleem goed weer te kunnen geven."

Waar Nederland dagelijks een update van het aantal besmettingen, sterfgevallen en beschikbare IC-bedden in ziekenhuizen kreeg voorgeschooteld, bleven dergelijke cijfers in de ouderenzorg in het begin uit. Deels omdat de timing anders was, deels omdat de informatie minder makkelijk te achterhalen waren, deels omdat cijfers een

nuanceren behoeven (zoals het triage besluit om mensen een waardig einde thuis of in een verpleeghuis te gunnen) en deels uit terughoudendheid of angst voor negatieve beeldvorming.

De kracht van cijfers is echter groot: pas toen Verenso besloot om de sterftcijfers te delen, ontstond er een kanteling. Een tweede risico van het uitblijven van data, is onevenredige aandacht voor individuele casuïstiek, waarbij incidenten worden uitvergroot en mensen teruggrijpen op subjectieve waardeoordelen. Oftewel: zonder data gaan incidenten het beeld bepalen. "Transparantie is zo belangrijk. Beschermen van privacy en voorkomen van onrust zijn geen redenen om geen informatie te delen. Anders wordt het beeld schimmig en kunnen er indianenverhalen ontstaan."

8. Storytelling – meer beeld en emotie

Die data zou, naast de nodige duiding, verrijkt kunnen worden met veel meer human impact verhalen. Die zijn er nu wel, maar het had meer en eerder gekund volgens diverse gesprekspartners. "Wij zouden ook veel meer de emotie willen laten zien, zoals in de ziekenhuizen."

De behoefte aan "troost-tv" en feel-good werd op een gegeven moment wel ingevuld, met beelden van hijskraanbezoekjes en tuinconcerten. Maar het mag ook diepgaander: deel openlijk de dilemma's en de impact. Dat kan op een open en ingetogen manier. Laat een journalist een dag meelopen, de emotie voelen en echte verhalen maken. Maak integere portretten van bestuurders, juist ook in deze 'debriefingsfase': Wat hebben zij gevoeld? Hoe zijn zij omgegaan met de angst, verdriet en onzekerheid bij medewerkers, bewoners en henzelf?

Die beelden en geluiden zijn nodig, ook nu in de discussie over de versoepeling van de bezoeksregeling, want "bij veel familieleden is het geduld op en zitten de emoties hoog". Wederzijds begrip kan hierbij de sleutel zijn.

9. Media - de kracht van kwetsbaarheid en transparantie

Om evenwichtige berichtgeving in de media te bereiken, zijn goede persrelaties nodig, op zowel landelijk als regionaal niveau. Op die manier kun je journalisten wijzen op hun verantwoordelijkheid.

Ook richting de pers weet ActiZ de lijnen open te stellen naar het veld en door te verwijzen naar leden die invulling kunnen geven aan de praktijk. Toch zijn niet alle leden daar altijd toe bereid, ook volgens de media, deels uit angst voor negatieve berichtgeving.

"Ouderenzorg ligt per definitie onder een vergrootglas, omdat het gaat om maatschappelijke ondernemingen en publiek geld. Ook hebben grote spelers door marktwerking en concurrentie meer te verliezen. Maar een defensieve houding is niet wenselijk. Juist nu gaat het niet om verdedigen of afschermen, maar om samen aan de kaak stellen." "Je doet het niet slecht of goed als je corona krijgt. Het gaat niet om schuld of wanbeleid: het kan misgaan. Dat is een risico dat we voortdurend als samenleving lopen en waar we samen een afweging in moeten maken."

"Durf kwetsbaar te zijn", beamen ook de journalisten, "als er iets misgaat, zal dat niet de bedoeling zijn geweest. Maar deel je zorgen en dilemma's. Net zo goed als oplossingen en overwinningen."

➤ Conclusie - Doen, durven en data

De slotvraag naar een passende metafoor om de afgelopen periode mee te omschrijven was niet altijd even makkelijk. Het voelde teveel als 'samen' voor een strijd of worsteling, te ernstig en spoedeisend voor een schaakspel en zoveel multidimensionaler dan een spagaat. Het was spannend en slopend tegelijk, zowel verrassend verbindend als professioneel en emotioneel zwaar.

De genoemde inzichten op het gebied van communicatie tijdens coronatijd zijn nog het beste terug te brengen naar een variant op het spel Doen, durven of de waarheid. In dit geval gaat het echter om data en is er geen sprake van een keuze, maar een optelsom:

Doen: Blijf in verbinding en houdt dat snelle schakelen vast. Blijf investeren in de dialoog met leden en politiek, in de coalitie met partners en in het gezamenlijk netwerk. Ga door met leren en vernieuwen, onderling uitwisselen en als team de handen ineenslaan. Met leden, tussen leden, met partners en politiek. Blijf elkaar onderling aanspreken en uitdagen.

Durven: Breid die open en informele cultuur naar buiten uit. Durf als sector nog meer te delen en persoonlijke verhalen proactief naar buiten te brengen. Durf ook in de media kwetsbaarheid en emotie te tonen, dilemma's te delen, verwachtingen uit te spreken, ruimte te nemen en te geven, zowel individueel als collectief.

Data: Meten is weten, duiden is doorgronden. Data en duiding maken het verschil. Gebruik data zoveel mogelijk als startpunt voor discussie, richtsnoer voor keuzes en middel in communicatie. Verzamel relevante gegevens, deel ze en zorg voor voldoende inkleuring. Plaats data in perspectief, wees open in alle afwegingen en licht keuzes uitgebreid toe, richting alle betrokkenen.

Wanneer ActiZ op deze drie punten een stimulerende en sturende rol kan blijven vervullen, zal dit niet alleen de communicatie in tijden van corona optimaliseren, maar ook actief bijdragen aan de noodzakelijke structurele vernieuwing in de ouderenzorg. Over morgen: doen, durven en data voor goede ouderenzorg in de toekomst.

Verantwoording

Voor dit artikel in opdracht van ActiZ sprak (10)(26) (Wepublic) in juni 2020 met verschillende leden van ActiZ, V&VN, Nu'91, Verenso, VGN, Ministerie VWS, CDA, Bex Communicatie en twee journalisten.