

Communicatiewerkers aan het coronafront

Communicatiemanagement
bij overheid en social profit
tijdens de eerste coronagolf

Eric Goubin



KORTOM



BEDANKT COLLEGA'S!

Deze publicatie is het sluitstuk van een onderzoek. Daarin analyseren we hoe overheden en socialprofitorganisaties hun communicatie aanpakten tijdens de eerste golf van de coronapandemie.

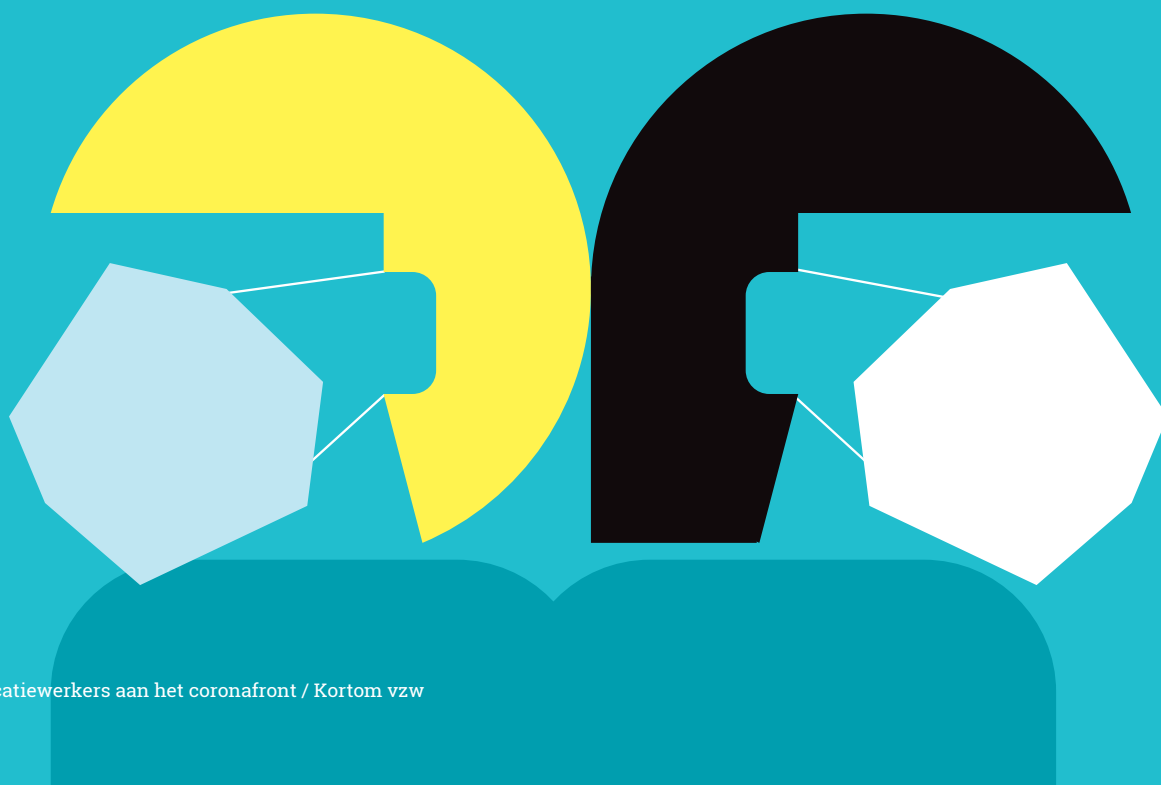
Dit onderzoek was mogelijk dankzij de vrijwillige medewerking van heel veel communicatiecollega's. Zelfs op de drukste momenten bleven ze bereid om onze enquête in te vullen, een interview te geven of zelfs een dagboek bij te houden.

Ik ben bijzonder dankbaar voor hun inzet en hun vertrouwen.

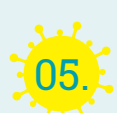
Een gemeente merci ook voor de mensen van het Nationaal Crisiscentrum om me telkens weer het actuele overzicht te bezorgen van de corona-beslissingsmomenten.

De arbeidstijd voor dit onderzoek is indirect betaald door de 1.258 communicatiecollega's die lid zijn van Kortom. Eigenlijk is dit hún onderzoek. De raad van bestuur van Kortom besliste meteen bij aanvang van de crisis om dit onderzoek te starten. Ook dank aan Kortom-collega's Sarah Somers en Ymke Deprez die de basistekst fileerden en hem prettiger om te lezen maakten, een bijzondere verdienste!

Eric Goubin, 12 november 2020



INHOUD

	00. Inleiding. Het jaar van de pandemie	4
	01. Crisisbeheer als startpunt voor de coronacommunicatie	7
	02. Vier communicatiewerven	11
	2.1 Eerste werf: leidinggeven aan en met communicatie	
	2.2 Tweede werf: organiseren, beheren en beheersen van de informatie	
	2.3 Derde werf: organisatie en management van het communicatiemateriaal	
	2.4 Vierde werf: gedragsbeïnvloedende communicatie	
	03. Communicatiewerkers aan het coronafront	46
	04. Interne communicatie bij overheid en social profit	55
	05. Besluiten en aanbevelingen	63

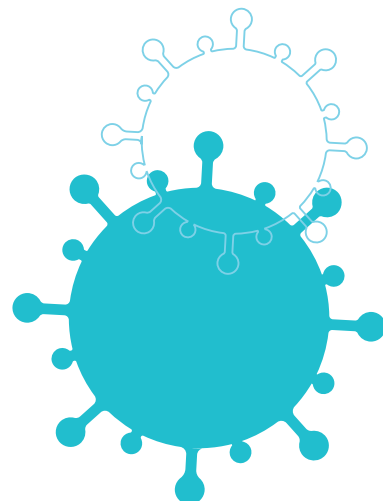
00. Inleiding

Het jaar van de pandemie

2020 was een bijzonder jaar

Vanaf midden maart ontwrichtte corona ons dagelijkse leven: naar school gaan, werken, winkelen, vrije tijd, familie en vrienden ontmoeten... Het is geleden van de laatste wereldoorlog dat onze bewegingsvrijheid zo sterk werd ingeperkt. Op het ogenblik dat we dit schrijven is het nog niet gedaan. De hele wereld kijkt reikhalzend uit naar de doorbraak van een vaccin. Hopelijk biedt 2021 uitzicht op het einde van deze coronacrisis.

De coronaperiode vormt een dankbaar onderwerp voor wetenschappers. Verschillende onderzoeken zijn aan de gang om de impact op economie, zorg en welzijn te analyseren. Een studie van de aanpak, de beleving en het effect van communicatie is op zijn minst even boeiend. Gezien de kritiek in de pers en op sociale media op de coronacommunicatie is daar ook nood aan.



Coronacommunicatie

Half maart 2020 gaf Kortom vzw aan Eric Goubin de opdracht om met onmiddellijke ingang te starten met een onderzoek naar coronacommunicatiemanagement bij de overheid en in de social-profitsector.

De centrale vraag daarbij is:

Hoe verloopt de organisatie van coronacommunicatie bij overheid en social profit, en welke lessen kunnen beleids- en communicatiemensen hieruit trekken voor de toekomst?

Het antwoord daarop krijgen we met behulp van antwoorden op een aantal **deelvragen**:

- Hoe verloopt de organisatie van de coronacommunicatie?
- Welke rollen nemen de communicatieverantwoordelijken op?
- Wat liep goed en niet goed met het coronacommunicatiemanagement?
Zijn hier evoluties op te merken?
- Welke lessen kunnen we trekken om beter voorbereid te zijn op een volgende, gelijkaardige crisis?

Het accent in dit onderzoek ligt op de overheid, met in mindere mate ook aandacht voor socialprofitorganisaties. De grens tussen overheid en social profit is in België niet altijd even duidelijk. Zowel de overheid als de privésector organiseren bijvoorbeeld scholen en ziekenhuizen. Ook binnen 'de overheid' zelf zijn er verschillende lagen: lokale, intergemeentelijke, provinciale, Vlaamse en federale overheden. Omdat ons onderzoek beperkt is in tijd en omvang konden we de Brusselse, Franstalige of Duitstalige instellingen niet meenemen.

We gebruiken in dit rapport het woord '**coronavirus**' omdat Vlamingen dit woord in het dagelijkse leven nog een stuk vaker gebruiken dan de meer officiële benaming COVID-19-virus.

Bouwstenen voor het onderzoek

Dit rapport is gebaseerd op een **kortlopend onderzoek over de aanpak van de communicatie tijdens de eerste golf van de coronapandemie**. Het gaat om ongeveer een half coronajaar, vanaf het officiële begin van de crisis met de Nationale Veiligheidsraad op 10 maart, tot eind september 2020. Nadien begon de tweede coronagolf en trad de nieuwe regering aan, onder leiding van premier Alexander De Croo.

Het onderzoek is gebaseerd op **vier onderdelen**: deskresearch, dagboeken, interviews en een enquête.

Van bij aanvang van de coronacrisis monitorden we met **deskresearch** hoe vakspecialisten en wetenschappers aankeken tegen de coronacommunicatie.

Ten tweede hielden 30 communicatiemedewerkers bij overheid en social profit drie maanden lang (april-mei-juni) een **dagboek** bij. Zij gingen vrijwillig in op een oproep via de kanalen van Kortom. In het dagboek, waarvan velen om praktische redenen een 'weekboek' maakten, noteerden ze welke activiteiten ze verrichtten en hoe ze de coronaperiode persoonlijk beleefden. Naast communicatieverantwoordelijken in de zorg- en hulpverleningssector, namen er communicatieprofessionals deel van zowel lokale, intergemeentelijke, provinciale, Vlaamse als federale overheden.

In het verlengde van de dagboeken deden we **interviews** met 22 communicatiemedewerkers bij verschillende overheids- en socialprofitorganisaties. Ruim de helft daarvan waren dagboekcollega's met wie we verder doorpraatten over hun aanpak en beleving van de coronacommunicatie.

Bijzondere dank voor het engagement van de collega's die een dagboek bijhielden en/of een interview gaven. Ze vertelden met grote openheid en kritische zin hoe het er op hun werkvloer aan toe ging. We beloofden vooraf om discreet om te gaan met hun beklijvende getuigenissen. Daarom vermelden we in deze publicatie geen namen.

De hier gepubliceerde citaten zijn niet meer of niet minder dan een selectie. Elk citaat is telkens één illustratie van ook door andere collega's geuite ervaringen.

De vierde bouwsteen voor dit onderzoek is een **enquête** bij de communicatiemedewerkers die actief zijn bij de overheid, en deels ook in de social profit. Kortom riep begin juni via de nieuwsbrief en sociale media haar 1.258 leden op om de online enquête in te vullen. Uiteindelijk deden 456 collega's mee. Een mooi aantal gezien de bijzondere drukte door corona. De belangrijkste bevindingen van deze enquête presenteerden we begin juli op een webinar en nemen we mee in dit totaalrapport.

Het accent in ons onderzoek ligt vooral op communicatiemanagement en communicatiemedewerkers. Burgers hebben we niet bevraagd. Enerzijds omdat onze onderzoeksopzet daartoe te beperkt was. Anderzijds omdat dit al elders gebeurde, onder meer door de academici van het Expertisecentrum voor Psychologische Groei van de Universiteit Gent.

Waarom dit rapport?

Dit rapport heeft drie **bedoelingen: overzicht bieden, evalueren en aanduiden hoe het (nog) beter kan.**

Je vindt in dit rapport vijf hoofdstukken.

Het eerste hoofdstuk brengt een kort overzicht van de eerste coronagolf. Het licht beknopt toe waar de coronacommunicatie start en wat daar uiteindelijk het effect van moet zijn.

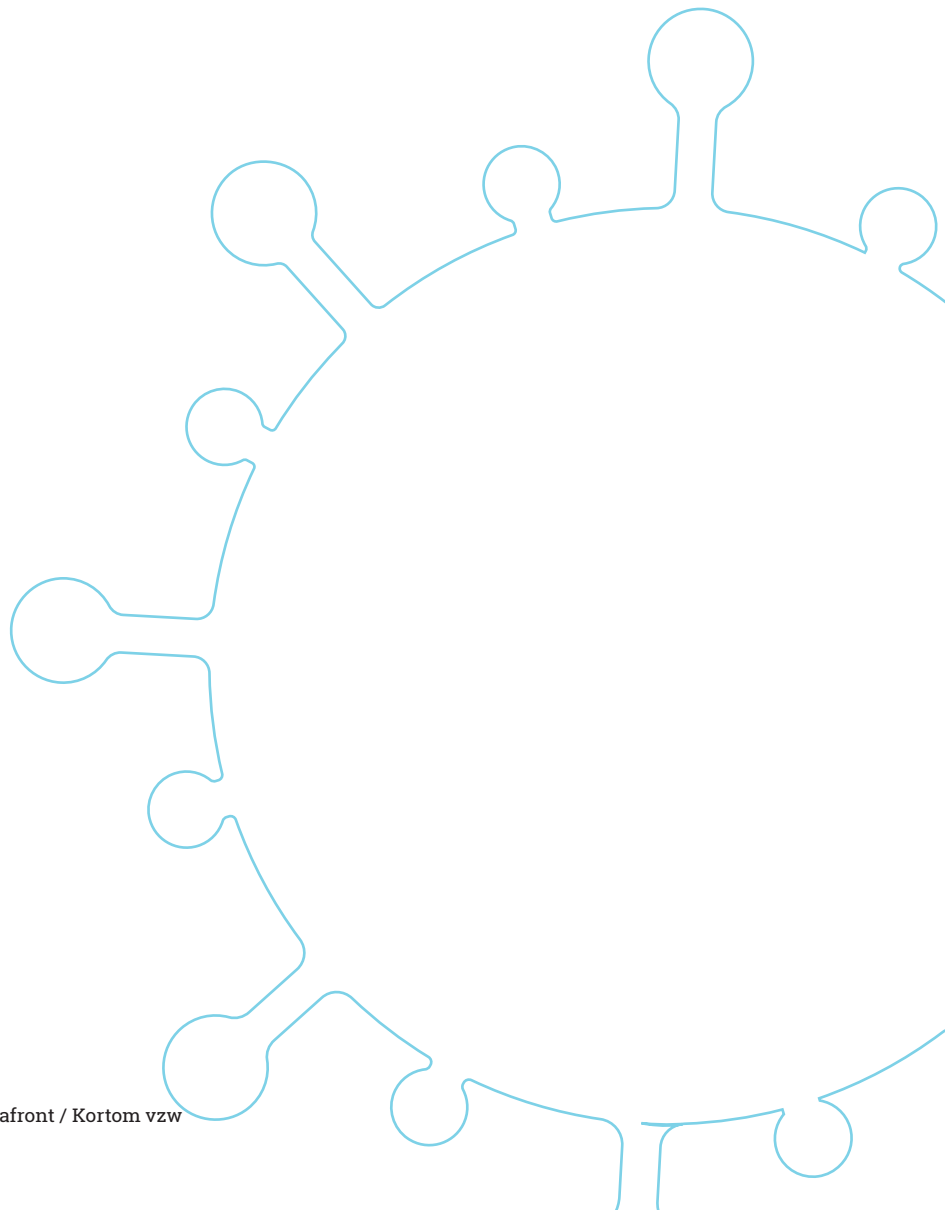
Het tweede hoofdstuk biedt een overzicht van vier communicatiewerven waarop de verschillende overheidsniveaus actief waren:

- Leidinggeven aan en met communicatie
- Het beheren en beheersen van de informatie
- Organisatie en management van het communicatiemateriaal
- De ontwikkeling van gedragsbeïnvloedende communicatie

In **hoofdstuk 3** schetsen we hoe de coronacommunicatiewerkers zijn ingezet en hoe ze deze periode beleefden.

Hoofdstuk 4 focust op de interne communicatie in coronatijd.

We ronden af met **hoofdstuk 5**, waar we de belangrijkste bevindingen vertalen naar aanbevelingen voor de communicatiepraktijk.



01. Crisisbeheer als startpunt voor de coronacommunicatie

In dit eerste hoofdstuk schetsen we hoe de eerste coronagolf evolueerde en hoe de crisisbeheerders de communicatie op gang brachten.

Beste lezer, was je zelf actief aan de slag met communicatie in de eerste coronagolf? Dan vind je wellicht weinig nieuws in dit hoofdstuk en kan je meteen doorbladeren naar hoofdstuk 2.

Voor wie in coronatijd zelf niet nabij betrokken was als crisiscommunicator is dit hoofdstuk nuttig om wat overzicht te krijgen.

Een eerste golf in vier fasen

Tussen februari en september 2020 kampten we met de eerste coronagolf. Daarin kunnen we vier periodes onderscheiden, waar we in dit rapport regelmatig naar verwijzen:

1. **Het voorspel:** Eerste besmettingen, geleidelijke ongerustheid, eerste aanbevelingen (februari – begin maart)
2. **De lockdown:** hoewel de officiële documenten het woord 'lockdown' niet gebruiken, komt het hier ongeveer toch op neer. Verplicht telewerken, sluiting van de scholen, de niet-essentiële winkels en de horeca, sterke beperking van sociale contacten ... (17 maart – 24 april)
3. **De geleidelijke afbouw van de lockdown,** met voortdurend nieuwe richtlijnen voor de verschillende sectoren (24 april – 22 juli)
4. **Overgang naar de tweede coronagolf, met opnieuw beperkende maatregelen** (23 juli – september)

Je vindt in bijlage een overzicht van de belangrijkste beslissingsmomenten en evoluties in elk van deze vier periodes.

Vanaf oktober kwam de tweede golf in een felle stroomversnelling. Ons onderzoek beperkt zich tot de eerste coronagolf.

Crisisbeheer: het vertrekpunt van de coronacommunicatie

Hoe verloopt de coronacommunicatie? De institutionele verkaveling van België maakt het moeilijk om dat op een gerichte, eenduidige manier te doen. We geven een overzicht van belangrijke spelers in dit complexe geheel.

Sinds donderdag 12 maart 2020 bevindt België zich in de "federale fase van het crisisbeheer".

Analyse van de coronasituatie gebeurt in de eerste plaats vanuit het wetenschappelijk instituut **Sciensano**. Haar adviezen in combinatie met de input vanuit **verschillende overheidsadministraties** vormen de basis voor de beslissingen van de **Nationale Veiligheidsraad**. In coronatijd vind je in die Nationale Veiligheidsraad de topministers, zowel van de federale regering als van de gewesten en gemeenschappen.

Een centrale ‘**Informatiecel**’ onder voorzitterschap van de FOD Volksgezondheid en het Nationaal Crisiscentrum¹ *“ziet toe op de coördinatie van alle lokale, regionale, gemeenschaps- en federale overheden zodat de strategieën en acties inzake crisiscommunicatie coherent zijn. Ze geeft strategisch advies aan de bevoegde overheden door haar acties te baseren op de vastgestelde informatiebehoeften van de bevolking.”*

Centrale speler in het geheel is het **Nationaal Crisiscentrum** dat instaat voor de voorbereiding en de organisatie van verschillende aspecten van de noodplanning.

Alleen al in de eerste twee weken coronacrisis verstuurde het **Nationaal Crisiscentrum** bijna 2,7 miljoen mails naar de toen 848.000 personen die zich inschreven op de BE-Alert mails. In diezelfde periode bezochten meer dan 6 miljoen mensen de corona-website en werden 22.000 mensen geholpen via sociale media. Dan is er nog het informatietelefoonnummer dat op 31 januari is geopend. Psychosociale steun gebeurt sinds 20 maart met de steun van Rode Kruis-medewerkers. In de climaxperiodes van de crisis onderhoudt het Crisiscentrum dagelijks het contact met de **provinciegouverneurs**, die verbindingspersonen zijn voor de **steden en gemeenten**.

MONITORING VAN DE CRISIS, MET TEAM D5

Het **Nationaal Crisiscentrum** monitort de samenleving. Dat gebeurt in crisistijd door collega's van het **Team D5**. Dat zijn enkele tientallen communicatieprofessionals, de meesten actief bij een gemeente of bij één van de federale diensten van de gouverneurs. In tijden van crisis zijn ze oproepbaar.

Deze communicatieprofessionals houden zich op vrijwillige basis beschikbaar om ondersteuning te bieden aan overheden die geconfronteerd worden met een noodsituatie². Op basis van beproefde tools en volgens een werkproces dat eigen is aan crisiscommunicatie, staat het Team D5 overheden bij in de analyse van de informatie, het formuleren van communicatie-adviezen, het opstellen van communicaties, de omkadering van de pers op het terrein

In de praktijk van de coronacrisis betekent dit dat de D5-communicatiecollega's dagelijks tussen 06.00 en 09.00 uur sociale media en pers screenen. Ze monitoren wat leeft onder de bevolking en hoe het maatschappelijk humeur evolueert. Ze geven hun bevindingen en adviezen door aan het Nationaal Crisiscentrum. Dat kan hiermee aan de slag om onder meer de corona-persconferenties voor te bereiden.

Van Veiligheidsraad tot Dorpstraat

Eenmaal de beslissingen genomen komt een communicatieflow op gang. Enkele uren na een Nationale Veiligheidsraad volgde een **persconferentie door toenmalig premier** Wilmès. Vanaf dan was er een officiële tekst beschikbaar voor pers en publiek. Wie ingeschreven was op de aankondigingen van **BE-Alert** kreeg enkele uren later hierover bericht.

Enkele dagen na die Nationale Veiligheidsraad komt telkens een **Ministerieel Besluit** dat de beslissingen van de veiligheidsraad verder uitwerkt en formaliseert. In de periode tussen die Nationale Veiligheidsraad en het Ministerieel Besluit komen nog veel vragen naar boven over hoe de beslissingen precies moeten worden geïnterpreteerd en toegepast.

Het uiteindelijke Ministerieel Besluit moet op haar beurt vaak nog **verder vertaald** worden naar de praktijk. Dat gebeurt **vanuit de verschillende administraties** van de federale overheid, de gewesten

en gemeenschappen. Afhankelijk van hun bevoegdheden en actieterreinen werken ze de coronamaatregelen en de bijhorende communicatie verder uit. Dat gebeurt bijvoorbeeld in Vlaanderen door het departement Onderwijs voor de scholen. Voor de bedrijven zijn verschillende overheidsdiensten actief, zoals de FOD Economie, de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg en het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie van de Vlaamse overheid.

Ondertussen bezorgt het Nationaal Crisiscentrum de richtlijnen en ondersteunend communicatiemateriaal aan de **provincies**, die het op hun beurt doorsturen naar de **lokale overheden**. Die spelen een cruciale rol in het communiceren en handhaven van de coronamaatregelen in het dagelijkse leven van burgers en gezinnen, straten en wijken. Of ze nu achter die maatregelen staan of niet: het is aan de lokale overheden om ervoor te zorgen dat burgers de maatregelen naleven. En ondertussen moeten ze de reacties van de bevolking ook ondergaan. Filip De Rynck, bestuurskundige van Universiteit Gent, formuleert het mooi:

“

‘Vanaf 12 maart zijn de lokale besturen naar een crisismodus geschakeld en stonden zij vooraan in de frontlinie. Ze kregen wel veel bureaucratische instructies maar nauwelijks steun. Met veel lokale creativiteit en improvisatie hebben zij de regels toegepast. Tot nu vangen de lokale besturen een vloed dagelijkse vragen op. Zij staan in direct contact met de kinderopvang, scholen, horeca, culturele sector, jeugdwerk ... De burgemeesters zijn voor veel burgers de eerste ombuds. Hij is hulplijn en pispaal tegelijkertijd, ze zijn het gezicht van de overheid, de staat in een menselijke gedaante.’³

Filip De Rynck, prof. em. Universiteit Gent
(De Standaard, 6 juli 2020)

”

Het centrale informatiepunt van de informatiestroom is de website <https://www.info-coronavirus.be/nl/>. Deze website wordt georganiseerd door het Nationaal Crisiscentrum en de Federale Overheidsdienst Volksgezondheid. Sciensano en de gemeenschappen en gewesten zijn hier partners. Het Crisiscentrum van de Vlaamse Overheid heeft een gelijkaardige website met complementaire informatie, specifiek voor Vlaanderen: <https://overheid.vlaanderen.be/communicatie/corona>.

Centraal informatiepunt is de website <https://www.info-coronavirus.be/nl/>, georganiseerd door het Nationaal Crisiscentrum en de Federale Overheidsdienst Volksgezondheid.

nl fr de en

Andere informatie en diensten van de overheid: www.belgium.be

Coronavirus COVID-19

Nieuws Huidige maatregelen Over het coronavirus Contact

Wat zijn de huidige maatregelen?

Om het coronavirus te stoppen zijn er verschillende regels. Deze regels zijn belangrijk voor de gezondheid van iedereen. Zo word jij niet ziek of kan je niemand ziek maken. Dankjewel om ze te volgen. Samen stoppen we het coronavirus.

Let op: afhankelijk van het lokaal alarmniveau kunnen er extra maatregelen worden genomen op lokaal niveau: raadpleeg de website van uw stad of gemeente. Hoe wordt dit alarmniveau bepaald? [Meer informatie vindt u hier.](#)

- 1 Verplaatsingen
- 2 Werk
- 3 Winkels en horeca
- 4 Sociaal contact
- 5 Sport en vrije tijd
- 6 Crèches en scholen
- 7 Veel gestelde vragen

Veelgestelde vragen

Coronacommunicatie: zo veel meer dan informeren

Daarnet beschreven we hoe de communicatieflow rond corona grosso modo in elkaar zit. Wat die coronacommunicatie zo complex, delicaat en veelbesproken maakt, is dat ze meer doelen moet dienen dan de bevolking 'informeren'.

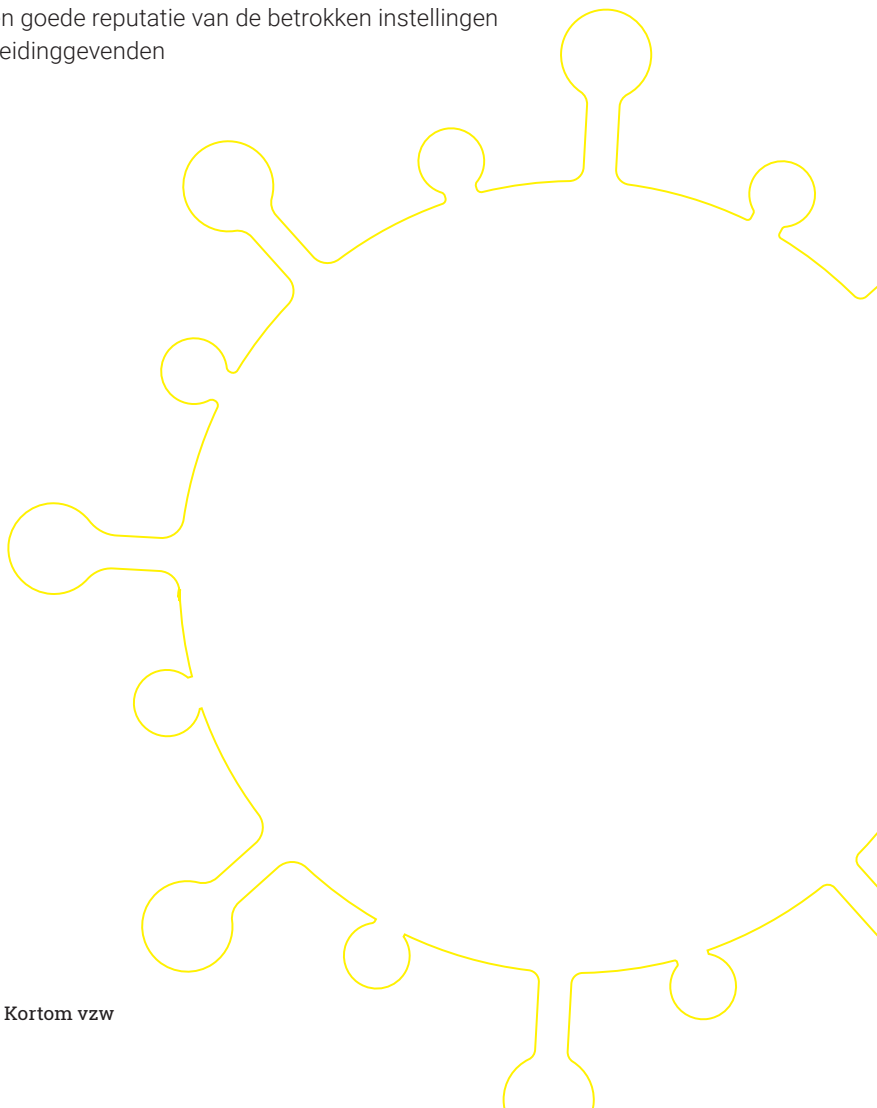
Als we het geheel overschouwen kunnen we een omvattend lijstje communicatiedoelen onderscheiden:

- **Vooraf:** de pandemie beheersen en terugdringen
- **In de aandacht brengen** van en informeren over de genomen maatregelen
- Ambtelijke besluiten omzetten in **heldere communicatie, in woord en beeld**
- **Correcte interpretatie** geven aan de algemene richtlijnen op specifieke situaties, en dit actief communiceren
- Al deze elementen communiceren **op maat van specifieke doelgroepen**: ondernemers, winkeliers, leerkrachten, anderstaligen, mensen in en om de woonzorgcentra ...
- **Draagvlak creëren**: de bevolking overtuigen van de noodzaak van de maatregelen
- De bevolking stimuleren om het **beoogde gedrag** te ontwikkelen en te behouden (bv. thuiswerk, 1,5 m afstand houden, mondkapjes dragen, bubbel van vijf respecteren ...)
- Het maatschappelijk klimaat monitoren, **weerstand** detecteren en **aanpakken**

Deze communicatiedoelen focussen op het welzijn van de bevolking. Ze duiden aan waar coronacommunicatie in essentie over gaat.

Haaks hierop merkten we af en toe enkele extra PR-doelen op, die meer met '**branding**' van personen en organisaties dan met het algemeen belang te maken hadden:

- Ontwikkelen en behouden van een goede reputatie van de betrokken instellingen
- Profileren van politici of andere leidinggevers



02. Vier communicatiewerven

De wijze waarop de verschillende overheden de coronacommunicatie aanpakten, leidde tot een vloedgolf aan kritische beschouwingen in de pers en op sociale media. Zoals elke Belg in deze beladen periode wel een beetje viroloog was, zo vond iedereen zichzelf ook op zijn minst ervaringsdeskundige in communicatie. De aanpak van crisiscommunicatie is ingewikkeld in een institutioneel verkaveld land als België. Je moet met bijzonder veel variabelen rekening houden in een continu veranderend coronalandschap.

De complexiteit van het communicatiewerk in coronatijd maken we wat meer overzichtelijk door het in te delen in vier communicatiewerven. Het zijn vier verschillende, maar bij elkaar aansluitende terreinen van communicatiemanagement. Communicatie'werven' zijn werkomgevingen waar van alles in de steigers staat en een heleboel mensen in de weer zijn om het werk vooruit te laten gaan.

Dit zijn de vier communicatiewerven:

1. **Leidinggeven** aan en met communicatie: dit gaat over het belang van centrale sturing en de rol daarin van leidinggevendenden.
2. Organiseren, **beheren en beheersen van de informatie** in de enorme informatiestroom die in crisistijd op gang komt.
3. Organisatie en management van het **communicatiemateriaal**. Van lokale tot federale overheden, net zo goed als in de social profit en de bedrijfswereld: voor elke instelling is er in crisistijd nood aan communicatiecontent voor de digitale, mondelinge en gedrukte communicatiekanalen. We analyseren de aanpak hiervan.
4. De ontwikkeling van **gedragsbeïnvloedende communicatie**: de strategie en de initiatieven om houding en gedrag van de bevolking in de juiste richting te krijgen.

2.1 Eerste werf: leidinggeven aan en met communicatie

In crisistijd is het nog meer dan anders opletten dat de communicatie niet alle richtingen uitgaat, en je op die manier weinig of niets bereikt. Dat vraagt om een centrale regie en een goede, professionele voorbereiding. Daarom is het belangrijk dat er 'ergens' leiding wordt gegeven aan de communicatie. Bij deze eerste communicatiewerf bekijken we volgende invalshoeken:

- De (de)centrale sturing van de communicatie
- De aan/afwezigheid van een communicatiestrategie
- Leiders en hun leiderschap in communicatie
- De wisselwerking tussen minister, kabinet en administratie
- De rol van de leidinggevendenden bij overheid en social profit

Centrale sturing van de communicatie?

Elk PR-handboek wijst op het belang van coherente, **centraal aangestuurde communicatie** in tijden van crisis. Dat is noodzakelijk om te vermijden dat verschillende actoren in de samenleving verschillende kanten opgaan. Als je gericht en consequent een crisis wil aanpakken, dan moet je helder krijgen wat je wil bereiken en hoe je dat gaat doen. Dat lukt niet als te veel stakeholders tegelijk hun eigen strategie en aanpak ontwikkelen.

De **federale crisiscel** kan potentieel die rol opnemen en heeft de mensen in huis om dat te doen. Daar leek het in het begin van de coronacrisis ook even op. Er werd dag en nacht gewerkt om samen met de betrokken administraties de burgers voor te lichten over de maatregelen. De wijze waarop de persconferenties over de coronastatistiek verlopen werd eerst geprezen in binnen- en buitenland: heldere, open informatie over de evolutie van de pandemie. Die informatie werd niet gebracht door politieke mandatarissen maar door medische specialisten en ambtenaren.

De **Nationale Veiligheidsraad** nam de centrale beslissingen. Die werd telkens gevolgd door een persconferentie, die ook bedoeld was als mededeling aan de bevolking. Burgers ingeschreven op BE-Alert kregen via mail rechtstreeks die officiële informatie. Ministeriële Besluiten, protocollen, handleidingen ... verfijnden de algemene maatregelen naar de verschillende maatschappelijke sectoren.

De federale crisiscel maakte een **dagelijkse communicatiestrategie**, ondersteund door Team D5, die ze doorgaven aan hun overheidspartners. De cel deed haar best om de officiële informatie te laten doorstromen via de **provincies** naar de gemeenten, die dan op hun beurt konden communiceren naar de burgers. Helaas was de snelheid en de kwaliteit van die informatiestroom nogal verschillend per provincie. Dat bleek uit de dagboeken en interviews. Er waren in de coronacrisis verschillende momenten waarop gemeenten onvoldoende op de hoogte waren van de centrale richtlijnen.



'Zeker in het begin was het moeilijk werken met soms tegenstrijdige informatie van federale en Vlaamse overheden.'

(Communicatieverantwoordelijke van een gemeente)

'Er moet veel meer onderlinge afstemming zijn tussen de beleidsniveaus. Ook qua doorstroming van informatie is veel verbetering mogelijk. Het start goed van bovenuit, vanuit het nationale crisiscentrum. Maar dan loopt het niet goed door naar de basis. Daar zitten nog ergens de provinciegouverneurs tussen, en je kan je afvragen of dat wel een goed tussenniveau is.'

(Communicatieverantwoordelijke bij een federale overheidsdienst)



Op verschillende bestuursniveaus werden **campagnes** ontwikkeld. De crisiscommunicatiecel van de **Vlaamse overheid** startte eind maart de campagne 'Check check check – ik red levens' en stelde het campagnemateriaal ter beschikking voor de overheden, organisaties en bedrijven in Vlaanderen⁴.

De **federale overheid** lanceerde begin april haar informatiecampaagne⁵ 'Geef het voorbeeld, stop het virus' en maakte op haar beurt het campagnemateriaal beschikbaar.

Ook de Waalse en Brusselse overheden namen gelijkaardige initiatieven. De institutionele verkaveling van België leidde op die manier tot een versnippering van de coronacampagnes.



De campagne van de *Vlaamse overheid* startte eind maart 2020.



De campagne van de *federale overheid* startte begin april 2020.

In onze Belgische institutionele verkaveling stelt zich meer dan ooit een groot gemis aan **centrale sturing**. Er is te weinig samenwerking en samenhang in zowel de besluitvorming als in de flankerende communicatie van de federale en de regionale overheden. Provincies, lokale overheden en de sectorfederaties in bedrijfswereld en socialprofitsector hebben na elke nieuwe corona-beslissing handenvol werk om informatie te vinden, correct te interpreteren en nadien te vertalen naar burgers en doelgroepen.

“

Er zijn te veel kanalen waardoor je onmogelijk alles kan volgen. En hoe meer bronnen je raadpleegt, hoe meer interpretaties je tegenkomt. Bijvoorbeeld over de richtlijnen voor de ramadan. Daarom is er nood aan één centrale plek die de geldige informatie verzamelt, omzet in klare taal en beschikbaar maakt.'

(Communicatieverantwoordelijke van een stad)

”

Hier in Brussel durven woonzorgcentra al eens aankloppen bij de verkeerde overheid. Het hele overheidsapparaat is hier zo complex dat ze vaak niet weten bij wie ze terecht kunnen

(Communicatieverantwoordelijke van een zorgvereniging)

Onze enquête geeft aan dat een ruime meerderheid van communicatiemedewerkers bij overheid en social profit vragende partij is voor een **centrale voorbereiding** van de coronacommunicatie:

- **65%** van de communicatiemedewerkers kampt met versnipperde, onduidelijke, voor interpretatie vatbare richtlijnen door de overheden. Bij de social profit en de lokale overheden stelt zich dit nog meer bij de (andere) overheden.
- **84%** wenst één centrale overheid die instaat voor het crisismanagement.
- **80%** ervaart de nood aan een centrale overheidsdienst die laagdrempelig, kant-en-klaar voorlichtingsmateriaal ontwikkelt, zodat niet elke organisatie dat zelf hoeft te doen.

Het gebrek aan centrale sturing is volgens Julie Clément een symptoom van een **evolutie** die al een aantal jaren aan de gang is: wat er ooit was, is geleidelijk afgebouwd. Julie Clément is docent overheidscommunicatie bij Arteveldehogeschool, en had leidinggevende communicatiejobs bij een provinciebestuur en bij het Vlaams Parlement. Vanuit die positie heeft ze een goed zicht op de evolutie van overheidscommunicatie in ons land:

“

'Er bekruipt mij al veel langer het gevoel, maar er zijn ook de feiten, dat we in België/Vlaanderen op het vlak van overheidscommunicatie aan het terugvallen zijn. Ook al konden we nooit het niveau halen van Nederland, toch is – vooral sinds de jaren '90 – geïnvesteerd in overheidscommunicatie in België en Vlaanderen.

Schrijnend is het om dan vast te stellen dat de jongste jaren overheidscommunicatie wordt afgebouwd ten voordele van politieke communicatie, zeker op federaal en regionaal niveau. De federale voorlichtingsdienst, ontstaan in 1962, werd in 2001 afgeschaft; de centrale Vlaamse communicatiedienst, ontstaan in 1993, werd sinds enige jaren gaandeweg ontmanteld.

Vandaag is noch op federaal noch op Vlaams niveau sprake van een strategisch gecoördineerde en eenduidige communicatie met de burger, laat staan van een investering in expertise en professionalisering van overheidscommunicatie.

Zowel op federaal als Vlaams niveau zijn de communicatiediensten gedecentraliseerd en ondergebracht in de verschillende departementen. Communicatietechnisch gesproken: weg corporate communicatie, enkel nog marketing(dienstverlenings-)communicatie. Een communicatiedeskundige ziet meteen de implicaties.'

Julie Clément, in een persoonlijke blogpost⁶

”

Doorheen de hele coronacrisis merk je dat communicatieprofessionals vooral werden ingezet voor het uitvoerende werk. Dat viel elke keer weer op bij de persconferenties na afloop van de Nationale Veiligheidsraad. Het amateurisme van inhoud en vorm van de bijhorende persconferenties vormen een historisch dieptepunt in de overheidscommunicatie van ons land.

De communicatiedeskundigen van onder meer de federale crisiscel kregen onvoldoende de kans om **strategisch communicatieadvies** te geven aan de politieke beslissers. Zelfs de woordvoerders en de andere communicatiespecialisten op de ministeriële kabinetten kregen dat niet voor elkaar. De decision makers volgden hun buikgevoel en negeerden stelselmatig een professionele, op een positief effect gerichte begeleiding door hun communicatiedeskundigen. Van een doordachte, centrale communicatieregie was geen sprake.

Overigens is er ook in de **buurlanden** is continu onvrede over de coronacommunicatie. Zo kampt bijvoorbeeld Frankrijk met een spreidstand in coronacommunicatie door de president, de verschillende ministeries, de regio's, de departementen en de lokale overheden. Zoals bij ons stelt zich in Frankrijk een informeringsdrang van een veelheid aan gezagsdragers die elkaar tegenspreken.

franceinfo: vidéos radio jt magazines

politique faits-divers société éco/conso monde culture sports santé sciences tech/web environnement météo vrai ou faux LE LIVE

"Parfois, il vaut mieux se taire" : la difficile communication de crise du gouvernement face au coronavirus

Margaux Duguet - Ilan Caro
France Télévisions

Publié le 01/05/2020 07:02 Mis à jour le 01/05/2020 14:16 Temps de lecture : 14 min.



Le Premier ministre, Edouard Philippe, et une partie du gouvernement participent à une visioconférence avec des associations d'élus, le 29 avril 2020, à Matignon. (PHILIPPE LOPEZ / AFP)

Manque de transparence sur les masques et les tests, ministres trop bavards, tensions au sommet de l'Etat... Depuis deux mois, l'exécutif peine à convaincre les Français de la pertinence de ses décisions dans la gestion de l'épidémie.

In Frankrijk: gelijkaardige kritieken op de coronacommunicatie als in België⁷. France Info, 1/5/2020

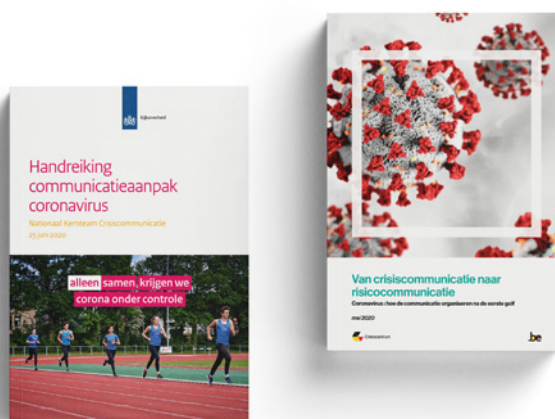
De communicatiestrategie: te laat, te weinig bekend, weinig gepromoot, weinig gebruikt

De Nederlandse overheid publiceerde al in een vroeg stadium van de coronacrisis een 'Handreiking communicatieaanpak coronavirus'⁸. Het is een compact document met heldere richtlijnen en eenvoudige handvaten voor zowel de communicatiestrategie als de praktische aanpak van de uitvoering. De handreiking kreeg gaandeweg ook updates.

In België ontwikkelde het Nationale Crisiscentrum een gelijkaardige **handleiding** 'Van crisiscommunicatie naar risicocommunicatie'. De brochure is uitgebreider dan het Nederlandse equivalent, maar mist daardoor focus en is wat minder handig om te gebruiken in de dagelijkse praktijk.

De publicatie van de handleiding kwam er in een laat stadium (begin juni). Uit de dagboeken en interviews blijkt dat veel communicatiemedewerkers de brochure niet kennen en niet gebruiken, alle goede bedoelingen en nuttige inhoud ten spijt.

De Nederlandse (links) en Belgische handleidingen voor coronacommunicatie



Leidinggevend, ook leidinggevend in communicatie?

“

'De vraag rijst hoe we iedereen bij de les kunnen houden. Omdat ordehandhavers onmogelijk als een big brother boven de bevolking kunnen cirkelen om ieders gedrag te monitoren, is het erg cruciaal om te blijven investeren in de vrijwillige motivatie van de bevolking. Hiertoe is motiverend leiderschap van politici en wetenschappers vereist. De manier waarop de overheid en politici communiceren, bepaalt in sterke mate of de bevolking het de moeite vindt om zich te blijven inspannen dan wel de regels aan haar laars begint te lappen.'

Maarten Vansteenkiste, Bart Soenens, Joachim Waterschoot, Sofie Morbée en Branko Vermote, wetenschappers ontwikkelingspsychologie op de website van de UGent ⁹

”

Tijdens een crisis is **de persoon die de boodschap brengt** nog belangrijker dan buiten crisisperiodes. In onze buurlanden zijn er enkele notoire leiders met sterke communicatievaardigheden. Angela Merkel, Emmanuel Macron en Mark Rutten tonen blijk van empathie, spreken rustig en goed voorbereid publiek, pers en parlement toe. Daarbij laten ze zich omringen door communicatiedeskundigen die ze au sérieux nemen. Bovendien ontwikkelden ze ook zelf uitstekende communicatieskills: een kalme uitstraling, het vermogen om maatregelen bevattelijk uit te leggen, zonder de indruk te geven een tekst voor te lezen (al doen ze dat vaak wel via de autocue).

Ook al haalde toenmalig premier **Wilmès** ooit een diploma als licentiate toegepaste communicatie¹⁰, er valt niet te ontkennen dat haar communicatieve uitstraling maar matig was. In eerste instantie had een groot deel van het publiek respect voor haar als premier van een tijdelijke minderheidsregering. Je moet de job maar willen doen, in volle crisistijd, in een complex te besturen land als België. Maar gaandeweg ebde dat vertrouwen en het bijhorende krediet weg.

Bij de **persconferenties** die volgden op de bijeenkomsten van de Nationale Veiligheidsraad keken communicatieprofessionals en journalisten knarsetandend toe. Er vielen harde woorden over de persconferenties: knullig, onprofessioneel, onaantrekkelijk, ingewikkeld, te technisch, te veel details ...

Met als absolute dieptepunt de persconferentie op 24 april met de aankondiging van de eerste versoepeling van de maatregelen. Die persconferentie begon pas na 22 uur, duurde meer dan een uur en was moeilijk te volgen. De bijhorende PowerPointpresentatie met volgepropte slides stond vol details, was niet goed leesbaar en liep bovendien niet altijd synchroon met de woorden van de sprekers. Op zo een moment moet je de burger van de maatregelen overtuigen door duidelijk en begeistert te communiceren, maar dat was hier niet het geval.

Wilmès toonde wel empathie, maar het had nog meer mogen zijn. De premier klonk in haar Franse moedertaal krachtiger en menselijker. In het Nederlands klonk het zakelijker en technischer. Ook Vlaams minister-president Jan Jambon communiceerde niet schitterend. Hij was een sterkere communicator als minister van Binnenlandse Zaken in de tijd van de aanslagen van 22 maart 2016. Op coronapersconferenties deed hij het niet beter dan Wilmès.

Zo veel amateurisme is schrijnend als je weet dat er bij de overheden honderden **communicatiemedewerkers** werken. Veel van hen zijn gespecialiseerd in hoe je een publieksgerichte presentatie voorbereidt, een persconferentie organiseert en een boodschap voor de bevolking ontwikkelt. Die deskundigen zijn er, maar ze worden niet, te weinig, te laat of voor het verkeerde werk ingezet.

De beleidsmensen moeten de tijd nemen om de communicatie voor te bereiden. Een premier doet er goed aan haar/zijn toespraken op cruciale momenten even te oefenen, en zich daarbij te laten coachen.



'De tijd tussen de beslissingen van de veiligheidsraad en de bekendmaking van de richtlijn is heel kort, hooguit enkele uren. De tijd tussen de bekendmaking en de implementatie van nieuwe richtlijnen in de samenleving is vaak ook heel kort, soms zelfs de dag nadien. Onmogelijk om de communicatie dan helemaal goed te krijgen.'
(Communicatiemedewerker bij een federale overheidsdienst)



'In Nederland zitten de speechschrijvers daar een paar dagen op te werken. Wij hebben de cultuur niet om tijd te nemen voor het omzetten van formele beslissingen in helder te communiceren informatie.'
(Communicatiemedewerker bij een federale overheidsdienst)



Leiderschap in communicatie, of het gebrek daaraan, merkte je ook bij de gouverneurs en de burgemeesters. De Antwerpse provinciegouverneur Cathy Berx kwam sterker uit de hoek dan haar collega's in de andere provincies. In de gemeenten kregen de burgemeesters opmerkelijk meer volgers op hun Facebookpagina's. Burgers zijn op zoek naar de informatie die deze lokale sleutelfiguren delen. Al vind je dezelfde info doorgaans ook op de officiële gemeentelijke kanalen, zeker in crisistijd horen burgers de centrale boodschappen graag van de leidende politieke mandataris zelf. Er zijn burgemeesters die deze rol uitstekend hebben opgenomen, maar er zijn ook andere voorbeelden.

Tussen de minister en zijn kabinet, en de administratie

De communicatiemedewerkers bij de overheden ondergingen met toenemende frustratie de **politieke achterhoedegevechten** op de kabinetten.

Vaak worden daar beslissingen genomen (of interpretaties aan die beslissingen gegeven) die blijken geven van weinig voeling met de realiteit.

“

‘We krijgen grijze haren van het kabinet van onze minister. Wat we voorbereiden voor dit kabinet gaat daar een eigen leven leiden. Dat merken we dan pas als de veiligheidsraad haar beslissingen communiceert. Zo hadden we voor onze sectoren een draaiboek voor de exit klaar, maar is er uiteindelijk iets helemaal anders beslist.’

(Communicatieverantwoordelijke van een Vlaamse overheidsinstelling)

‘Het kabinet van onze minister is vaak onvoldoende vertrouwd met de materie. Het gebeurt hoe langer hoe meer dat ik dan maar rechtstreeks contact opneem met de minister, als de woordvoerder niet of te laat reageert op mijn vragen.’

(Communicatieverantwoordelijke van een Vlaamse overheidsinstelling)

”

Ook de laattijdige en te beperkte communicatie tussen de politieke mandatarissen, hun kabinetten en de administraties leidt tot ergernis en communicatiestoornissen op het terrein.

“

‘Wat wij voor hen voorbereiden is niet altijd wat er door die Nationale Veiligheidsraad beslist wordt. En ook wij vernemen dan via de pers wat beslist is. Dan zitten we daar naar VRT-nieuws te kijken en nota te nemen. En dan heb je vaak een minister die duiding wil geven, en alleen maar mist spuit.’

(Communicatieverantwoordelijke bij een federale overheidsdienst)

‘Er zit veel vast op politiek niveau. We mogen zelf niets naar de pers communiceren zonder eerst via onze minister te gaan. We werken goed samen met het kabinet en de minister, maar het gaat tergend traag.’

(Communicatieverantwoordelijke bij een federale overheidsdienst)

‘Er zijn helaas geen communicatie-afspraken tussen de politieke mandatarissen. We ondervinden telkens weer dat als ministers iets zeggen, er vaak iets anders achter zit ...’

(Communicatieverantwoordelijke bij een Vlaamse overheidsinstelling)

‘We hebben een zeer visibele burgemeester die vaak ideeën lanceert vooraleer ze beslist en via de officiële stadskanalen gecommuniceerd zijn. Ik moest als communicatieverantwoordelijke in de krant lezen wat mijn burgemeester aan het beslissen was ...’

(Communicatieverantwoordelijke van een centrumstad)

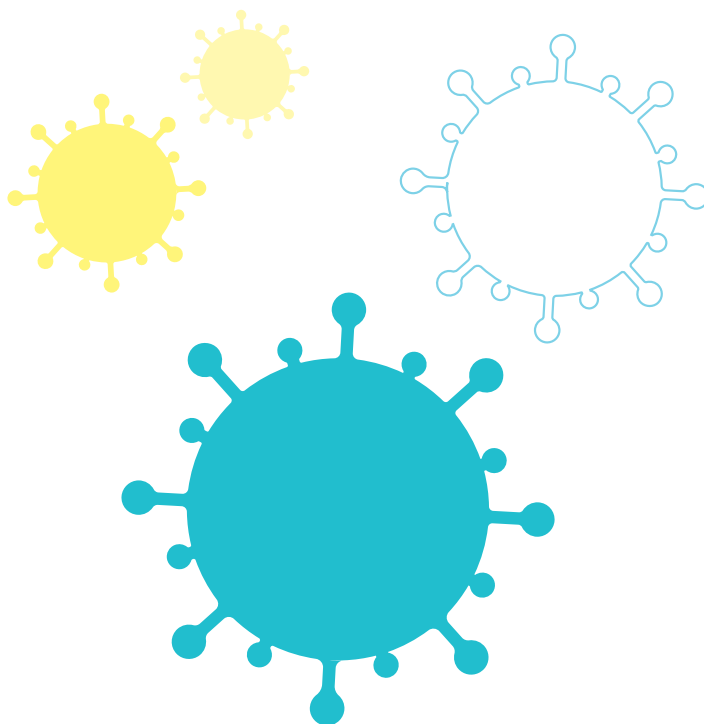
”

Rol van leidinggevenden bij overheden en socialprofitorganisaties

Regelmatig lees je in de communicatiedagboeken ergernis over hoe binnen bepaalde instellingen er dan weer wel, dan weer niet, dan weer een beetje, dan toch maar later, of nog niet naar iedereen gecommuniceerd *mag* worden. Communicatiecollega's kampen met het **buikgevoel** van leidinggevenden (zowel directies als politieke mandatarissen).

Ongeveer de helft van de dagboekcollega's werkt voor een stad of gemeente. Sommige van die lokale collega's spelen uitdrukkelijk hun **burgemeester** uit als centrale figuur in crisiscommunicatie, anderen doen dat niet (zie ook later in dit rapport).

Gebrekkig **management** is dubbel zo erg tijdens een crisis. De openheid hierover in de dagboeken en de interviews was confronterend. Communicatiecollega's met een weinig competente leidinggevende hebben daar nu nog meer last van. Gebrek aan leiderschap, geen prioriteiten stellen noch beslissingen willen nemen, weinig vertrouwen geven aan medewerkers, zwak zijn in people management, er als baas zelf de brui aan geven ... In tijden van crisis weegt dit nog veel meer door op het welbevinden van medewerkers en de kwaliteit van de werking. Knap dat de communicatiecollega's er toch alles aan deden om het schip drijvende houden.



2.2 Tweede werf: organiseren, beheren en beheersen van de informatie

Communicatiemanagement is ook in crisistijd grotendeels een kwestie van ‘informatiemanagement’: informatie zo organiseren, beheren en beheersen dat je het gewenste bereik en effect krijgt bij de doelgroepen.

Bij het informatiemanagement in de eerste coronagolf onderscheiden we vijf invalshoeken:

- Informatie over de coronacijfers
- Het gevecht met de informatie-overload
- De kwaliteit van de informatie
- Eerstelijnsinformatie
- Het spanningsveld tussen publieksinformatie en persinformatie

Informatie over de coronacijfers

Doorheen de kritiek op de coronacommunicatie in België stelde zich in de eerste maanden een lichtpunt: vriend en vijand, in binnen- en buitenland erkenden de eerlijke, kwaliteitsvolle communicatie over de **coronastatistieken** in ons land.

België hanteert in vergelijking met de meeste andere landen een meer volledige werkwijze bij het tellen van coronapatiënten en -overlijdens. Zo rekenen we ook de overlijdens mee in de woonzorgcentra, wat niet geval is in de meeste andere landen. Het Franse weekblad Le Point¹¹ noemde ons systeem zelfs “bijna te eerlijk”.

Het nadeel van die volledigheid en de open communicatie is dat België in de internationale corona-rankings hoog scoort qua aantal besmettingen en dat weegt op onze reputatie. Het is niet dat de gerapporteerde cijfers niet kloppen, ze zijn alleen moeilijk vergelijkbaar met die van andere landen.

De coronacijfers werden in het begin dagelijks, later drie keer per week, gebracht vanuit het Nationaal Crisiscentrum. Naast de woordvoerder van het crisiscentrum waren ook de medische experts sterk in het rustig, overzichtelijk en doorgaans in klare taal brengen van de informatie voor een niet-wetenschappelijk publiek.

Het gevecht met de informatie-overload

Bij de eerste communicatiewerf stipten we het al even aan: we kampen met een veelheid aan bestuursniveaus en een gebrek aan centrale sturing. Dat leidt tot een enorme informatie-overload. Vooral de lokale overheden krijgen informatie vanuit al die 'hogere' niveaus, en dat maakt het moeilijk om door de bomen het bos te zien. Er komt dus veel op een communicatiedienst af: officiële richtlijnen, maar ook allerlei initiatieven, vragen van collega's en burgers ...

In die eerste coronamaanden kregen we heel veel informatie over ons heen. Zelfs vaak dubbele mails. Ik had echt niet de tijd om die allemaal door te nemen.
(Communicatieverantwoordelijke van een gemeente)

“

'De informatie van het kabinet is gaandeweg enkele keren van inhoud veranderd. We volgen gewoon die maatregelen en passen die toe met alle onduidelijkheden die er zijn. Dan krijg je een hoop vragen van het publiek over je heen.'

(Communicatieverantwoordelijke van een provincie)

'Het is moeilijk om bij te houden. Er komt heel veel informatie op je af vanuit alle mogelijke hoeken. En eenmaal je dan denkt duidelijke info te hebben is die vaak te laat of zelfs al verouderd.'

(Communicatieverantwoordelijke van een gemeente)

”

Elke stakeholder wil dat zijn informatie met de **hoogste** prioriteit gecommuniceerd wordt. Veel lokale overheden, maar ook zorginstellingen, stelden zich in het voorjaar van 2020 de vraag welk gewicht je aan welke informatie moet geven. Welke info communiceer je eerst, welke later of zelfs helemaal niet? Na contacten hierover met het werkveld publiceerden PR-consultants Hugo Marynissen en Kim De Raedt daarover een door veel communicatiecollega's opgepikt prioriteitenlijstje. Het is sterk in zijn eenvoud¹²:

AANBEVELINGEN VOOR OVERBEVRAAGDE COMMUNICATIE-EXPERTEN

Hugo Marynissen & Kim De Raedt

Prioriteer in deze volgorde:

1. Info die voor iedereen belangrijk is en meteen moet toegepast worden
2. Info die voor specifieke doelgroepen belangrijk is en meteen moet toegepast worden
3. Info van algemeen nut, maar niet dringend
4. Nuttige info voor specifieke doelgroep(en), maar niet dringend

De kwaliteit van de informatie: vaak versnipperd, voortijdig en tegenstrijdig

Een overdosis aan informatie is één zaak, de kwaliteit van die informatie is een andere.

Coronamaatregelen zijn er voor de hele bevolking, met aanvullend nog bijkomende maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals het onderwijs, de evenementenbranche, de sportsector en kapperszaken. Om ervoor te zorgen dat burgers de coronamaatregelen opvolgen, is het cruciaal dat ook de ondersteunende informatie voldoet aan **elementaire kwaliteitscriteria**. Die informatie moet correct, duidelijk (niet voor interpretatie vatbaar) en coherent zijn, en tijdig, in klare taal, via de juiste kanalen gecommuniceerd worden.

Coherentie van de boodschap is een belangrijk kwaliteitscriterium. Dat klinkt vanzelfsprekend, maar dat is het niet in deze coronacrisis. Bij een pandemie is het niet voorspelbaar hoe het virus gaat evolueren, noch wat de beste preventieve aanpak is. Zeker over dit laatste zijn de meningen verdeeld. Langs de ene kant zijn er de pleitbezorgers van algemene voorzichtigheid en verregaande beperkingen. Langs de andere kant de sceptici die wijzen op de economische en sociale gevolgen van maatregelen. De maatregelen berusten niet op exacte wetenschap, maar op een onderling uitgewerkt compromis tussen medische en zorgkundige belangen enerzijds, en economische en sociale belangen anderzijds.

Hoewel de virologen lange tijd de indruk gaven min of meer op één lijn te zitten, kwamen ook in deze en andere medische kringen **verschillende visies** aan de oppervlakte. Eenmaal die in de pers of op sociale media verschenen, zag je de bij de bevolking de vertwijfeling toenemen.

Gedurende de hele coronacrisis kampte de overheidscommunicatie met een gebrekkige voorbereiding en uitwerking. **Veel overheden en veel beleidsmensen namen veel beslissingen**. Die beslissingen waren op het moment van hun aankondiging vaak nog **te weinig uitgewerkt naar toepasbaarheid** in het dagelijks leven.

Wat het nog moeilijker maakte was de zogenaamde **'salamcommunicatie'**: de informatie kwam van verschillende kanten en in schijfjes. Met telkens weer een ander stukje info, soms versterkend maar vaak ook tegenstrijdig. Dit voortijdig en/of in schijfjes communiceren maakte dat bijvoorbeeld ministers elkaar tegenspraken over de juiste interpretatie van bepaalde maatregelen. Het gebrek aan coherentie werkte negatief op het maatschappelijk draagvlak voor de genomen maatregelen.

“

'Ik ben algemeen directeur van de stad Harelbeke en in een paar dagen tijd hebben wij eerst ons provinciaal domein gesloten, dan niet gesloten, dan halfgesloten, dan het verbod gekregen om de parking af te zetten, dan de melding gekregen dat de parking gesloten werd, dan de melding gekregen dat het domein toch opening voor lokaal gebruik, dan maar zelf onze eigen parkings aan de rand van de Gavers dicht gedaan. (...)

Toen ik vanavond naar het Nieuws keek op Eén en daar eerst de minister van Binnenlandse Zaken Pieter De Crem hoorde zeggen dat het gedaan was met lange fietstochten en daarna minister De Block hoorde zeggen dat fietsen en wandelen toch wel belangrijk was, brak mijn klomp helemaal.'

*Carlo Daelman, algemeen directeur Harelbeke, in een open brief
De Krant van West-Vlaanderen, 29/9/2020*

”

Nog even wat voorbeelden van de vaak manke communicatie.

In de dagboeken lezen we bij medewerkers bij lokale besturen veel wreveld over de **mondmaskers** die de federale overheid via Defensie bedeedde. Daarnaast zorgden veel lokale overheden ook nog eens voor eigen mondmaskers. Mondmaskers bestellen, de bedeling organiseren en de communicatie daarover: wegens te weinig onderlinge afstemming tussen de overheidsniveaus bleek het een chaotische bedoening. Al die maskers: mag je die wel of niet op 30° of 60° wassen? Welke burgers mogen wel en wie mag nog geen mondmasker oppikken? En heb je daar een bewijs van gezinssamenstelling voor nodig?

De Nationale Veiligheidsraad besliste dat **doe-het-zelfzaken en tuincentra** weer open mochten, maar er heerste veel onduidelijkheid over welke winkels het juist ging. Eerst was het de bedoeling dat de provinciegouverneurs samen met de burgemeesters en de korpschefs van de politie zouden bepalen welke winkels al dan niet mochten opengaan. Maar dat creëerde nog meer verwarring. Een Ministerieel Besluit bracht uitsluitsel. De doe-het-zelfzaken die open mochten moesten een algemeen assortiment hebben en hoofdzakelijk bouwgereedschap en/of bouwmaterialen verkopen. Speciaalzaken vielen dus uit de boot. De tuincentra en boomkwekerijen die weer mochten openen, moesten hoofdzakelijk planten of bomen verkopen. Bloemenwinkels vielen hier niet onder, wat tot grote onvrede leidde. In de praktijk hadden de lokale overheden niet meer dan één nacht de tijd om die maatregel uit te werken, in te voeren, te communiceren en te handhaven.



Genrebeeld. — @ djr

Chaos aan Franse grens: België laat oversteek toe, Frankrijk stuurt iedereen terug

Er heerst grote onduidelijkheid en chaos aan de grensovergangen tussen ons land en Frankrijk, meldt de Franstalige nieuwszender RTL. Hoewel onze regering familiebezoeken en winkelen in het buitenland weer toestaat, zien onze zuiderburen dat anders. "Wij openen onze grenzen niet voor 15 juni", klinkt het bij het ministerie van Binnenlandse Zaken in Frankrijk. Ook in Nederland reageren burgemeesters verrast.

Zaterdag 30 mei 2020 om 20:36



Nog een voorbeeld: eind mei besliste de regering dat Belgen **weer naar de buurlanden** mochten om te winkelen of om familie te bezoeken. Maar dat was onvoldoende afgestemd met de bevoegde autoriteiten in de buurlanden. Wie vanuit België naar Frankrijk wilde, stond voor gesloten grenzen omdat in Frankrijk enkel 'essentiële verplaatsingen' toegelaten waren. Ondertussen hadden Belgische ministers al gecommuniceerd dat het wel kon. Bovendien kwam deze beslissing over het toestaan van grensverkeer compleet onverwacht, ook voor de burgemeesters van de gemeenten aan beide kanten van de grens.

Voortijdige informatie met gevolgen: Belgische ministers zeggen dat je weer terug naar de buurlanden kan. De buurlanden zijn nog niet op de hoogte¹³.

Naar aanleiding van de verruiming van de bubbels (mei-juni) kwamen er voor de verschillende maatschappelijke sectoren **protocollen** met richtlijnen op maat. Knelpunt is dat de protocollen vaak nog niet klaar waren voor ze werden aangekondigd. En eenmaal ze klaar waren, bleken die vaak net wat andere info te bevatten dan de voorlopige versies die al de ronde deden.

Voor wie actief is in de zorg, het onderwijs of bij een lokale overheid ging er bijna geen dag voorbij zonder dat er **nieuwe (interpretaties van) richtlijnen** waren, die telkens om communicatie vroegen. Zelfs voor wie snel werkt, gebeurde het dat net als een bericht over een nieuwe maatregel klaar was, die al mocht geschrapt worden omdat een minister of overheidsdienst er een andere wending aan gaf. Dan is het dweilen met de kraan open.



'Eenmaal de basisinformatie er is ontstaat een gigantisch vacuüm: welke gevolgen vloeien voort uit de beslissingen? Wat mag, wat mag niet? Daar is telkens weer opnieuw veel onduidelijkheid over. Zo zijn er discussies of paardrijden een sport is, en wat een essentiële verplaatsing is ... En we willen onze burgers helpen, maar kennen vaak het antwoord nog niet. Dat duurt makkelijk enkele dagen. Ondertussen springen op sociale media en in de pers anderen in die ruimte en beginnen ze met mist te spuien en twijfel te zaaien.'

(Communicatieverantwoordelijke van een stad)

'Met altijd weer andere coronarichtlijnen veranderen ook de aannemers van wegenwerken voortdurend hun planning. Dan moet de communicatie volgen en daar loop het wel eens fout.'
(Communicatieverantwoordelijke van een gemeente)



Er zat vaak een **te korte termijn tussen het moment van beslissing en het moment van implementatie**. Als er op woensdag een Nationale Veiligheidsraad is met maatregelen die de maandag daarop in werking treden, dan blijkt de tijd tussen beslissing en toepassing bijzonder krap. Nochtans heb je tijd nodig om helderheid te krijgen over de precieze nuances bij bijvoorbeeld de heropening van winkels en scholen.

Eens je die helderheid hebt, moet je nog bepalen wat je precies gaat communiceren. Pas dan kan je aan de slag om op heel korte termijn digitale, gedrukte en mondelinge communicatie-initiatieven te ontwikkelen. Haastwerk weegt op de kwaliteit. Er is hoge nood aan meer tijd tussen beslissing en implementatie.

Dat is natuurlijk **dubbel**: als de beslissing of de communicatie over die beslissing dan toch weer te lang op zich laat wachten, is het ook niet goed. In essentie is het telkens weer zoeken naar het juiste evenwicht tussen toch die noodzakelijke communicatievoorbereiding inbouwen, én alsnog vrij snel communiceren.

Eerstelijnsinformatie

De **onthaalmedewerkers** bij lokale overheden en de zorgsector vormen een groep frontlijnwerkers die in de schaduw van pers en politici verdienstelijke eerstelijnsinformatie verstrekten. In de periode maart-april werd in de 30 communicatiedagboeken die we volgden weinig of niet gesproken over de onthaalmedewerkers. Vanaf mei kwamen deze eerstelijnscommunicatoren meer in het vizier:



'De onthaalmedewerkers gaven aan dat ze in het begin van de crisis op den duur eigenlijk niet graag meer kwamen werken. Vooral omdat ze wat een gevoel van onbekwaamheid hadden, dat ze niet in staat waren om de mensen voldoende te helpen, omdat ze zelf niet alle antwoorden hadden. Veel aspecten waren en zijn dan ook nog steeds vaag. Net zoals de medewerkers van de communicatiedienst, zagen ook zij het bos door de bomen niet meer. Ondertussen is dit veel verbeterd en hebben ze hun draai er wel in gevonden. Op de duur kenden ze wel hun bronnen waar ze terecht konden voor info of naar waar ze de mensen konden doorverwijzen.'

(Communicatieverantwoordelijke van een gemeente)

Het onthaal van een organisatie gebeurt zowel mondeling (balie of telefonisch) als digitaal (e-mail, meldingsformulieren, sociale media, chat ...). Het is informatieve **eerstelijnsdienstverlening** bij uitstek, een belangrijke taak van elke publieke dienst. Er zijn nog veel organisaties waar de dienst communicatie en de dienst onthaal twee gescheiden werelden vormen. Dan ontstaan er problemen met interne informatiedoorstroming en afstemming over hoe de informatie te brengen. Dat geldt uiteraard niet alleen in crisistijd, maar net dan is een goede interne organisatie van de communicatie nog belangrijker.

Het spanningsveld tussen publieksinformatie en persinformatie

In coronatijd volgen burgers nog meer dan anders de media. De pers monitort de crisis en de overheidsinitiatieven van nabij. Enerzijds is de pers **boodschapper**. Ze slaagt erin om de ambtelijke teksten van de overheid in een meer begrijpelijke vorm te brengen. De VRT loopt hier voorop, en neemt haar rol als 'openbare' oproep ter harte.

Persmedia durven al eens te overdrijven. De heropening van de recyclingeparken verliep bijvoorbeeld doorgaans een stuk minder chaotisch dan de kranten lieten uitschijnen. Maar in het algemeen zijn ze veeleer een bondgenoot in het communiceren van de coronarichtlijnen.

Anderzijds neemt de pers haar rol op als **kritisch oog** en laat ze verschillende andere actoren aan het woord: virologen, bedrijfsleiders, prominente figuren uit de cultuursector ... Ze biedt ruimte aan een veelheid en verscheidenheid aan meningen. Dat hoort ook zo in een democratie. Echter: geleidelijk aan nam ook in de pers de vertwijfeling toe over corona, de noodzaak van de maatregelen en de legitimiteit van de regering.

Wat bij de perscontacten opvalt is dat journalisten vaak **sneller op de hoogte** zijn van maatregelen dan de betrokken overheidsdiensten. Nog te veel politieke mandatarissen en hun entourage zijn geneigd om informatie voortijdig door te geven aan hun persoonlijke perscontacten. Eerst interne, dan pas externe communicatie: dat is zeker bij crisiscommunicatie een must binnen organisaties.

Anders riskeren overheidsmedewerkers vragen van het publiek te krijgen over informatie die ze als communicatiemedewerker zelf nog niet hebben. Die communicatiemensen zijn zo ook zelf afhankelijk van de informatie uit de pers en die informatie is zelden precies en genuanceerd.

“

'Beste leden van de federale regering, beste leden van de Vlaamse regering, stop met om ter snelst in het nieuws te kakelen over wat de volgende maatregel moet worden. Leg jullie zelf jullie eigen Corona-quarantaine op: een persquarantaine. Communiceer enkel gezamenlijk, na de Nationale Veiligheidsraad wat de volgende maatregelen zijn en communiceer ze eenduidig, rechtlijnig en consequent, zodat we op lokaal niveau weten wat we moeten doen en hoe we ze moeten handhaven. Het is zo al moeilijk genoeg. Niet alleen voor zij die ze moeten organiseren en handhaven, ook voor de burgers die er zich moeten aan houden.'

(Carlo Daelman, algemeen directeur Harelbeke, in een open brief De Krant van West-Vlaanderen, 29/9/2020)

'De start voor de communicatie is het officiële persbericht van de eerste minister. Telkens stellen zich super veel juridische vragen en interpretatieproblemen. Informatie die nog niet matuur is kunnen we nog niet communiceren. Maar ondertussen merken we dat in de pers toch al berichten en infographics opduiken.'

(Communicatiemedewerker bij een federale overheidsdienst)

'Lekken is hier een deel van de cultuur.'

(Communicatiemedewerker bij een federale overheidsdienst)

”

De omgang met de pers verschilde van organisatie tot organisatie: er zijn dagboeken die getuigen van heel veel persberichten en -contacten. Zo is er zelfs een gemeente die dagelijks tot tien persberichten uitstuurt. Maar net zo goed zijn er communicatiecollega's die met hun overheden en organisaties hun nuttige werk in de schaduw verrichten, en hun perscontacten beperkt houden.

De persaandacht voor corona leidde in bepaalde sectoren tot een **intensere contact** met persmedia, met inbegrip van profileringsdrang. Zeker in de eerste coronamaanden probeerden de ziekenhuizen om regelmatig en positief in de media te komen, en dan nog het liefst op televisie. De ene zorginstelling zette daar al meer op in dan de andere. Een periode als deze kan de reputatie van een ziekenhuis maken of kraken. Ziekenhuizen werken in een concurrentiële sector, wat ze heel gevoelig maakt voor uitschuivers. Het is belangrijk om de communicatie zo zorgvuldig en professioneel mogelijk aan te pakken.

“

'Als ziekenhuis in de media komen geeft je altijd een dubbel gevoel. Je wil tegelijk tonen hoe prangend de zorgnoden zijn en de publieke opinie confronteren met die realiteit. Maar je wil als ziekenhuis ook tonen dat je mensen sterk bezig zijn.'

(Communicatieverantwoordelijke van een ziekenhuis)

”

“

De pers zat echt te wachten op onze eerste dode. Toen die er was, heb ik elke journalist persoonlijk gebeld, en met de vraag om er geen corona-hoofdartikel van te maken. Ik ben blij dat dit persoonlijk contact uiteindelijk goed gewerkt heeft.'

(Diensthoofd communicatie van een ziekenhuis)

'Je merkt in onze stad een immense profileringsdrang tussen de instellingen in de brede zorgsector. Straf dat dit in een periode als deze nog zo sterk doorweegt.'

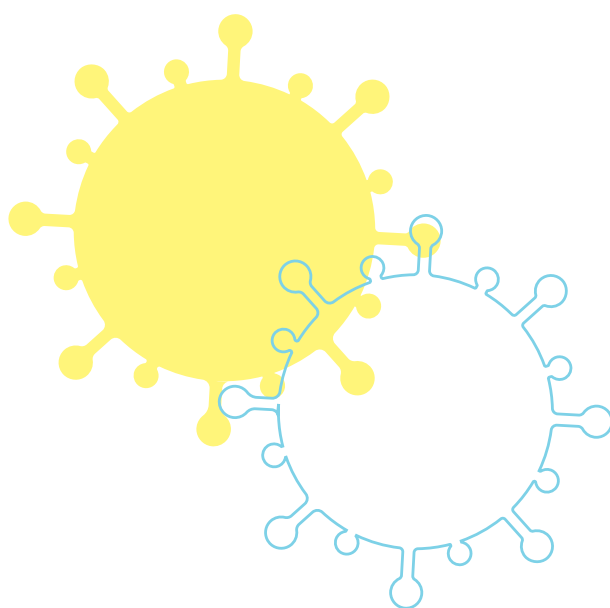
(Communicatiemedewerker van een zorgvereniging)

”

Bij onze enquête in juni gaf de helft van de communicatiemedewerkers bij overheden aan dat ze kampten met storende **profileringsdrang** van politici (het sterkst bij lokale overheden). De dagboeken van gemeentelijke communicatiemedewerkers merken evenwel een evolutie op in de profileringsdrang van burgemeesters en schepenen. Bij het begin van de coronacrisis namen de overheden allerlei onpopulaire maatregelen. In die eerste weken viel in de dagboeken relatief weinig te lezen over profileringsdrang van politieke mandatarissen.

Maar eenmaal er mondkapen op komst waren, de winkels en musea heropenden, de scholen weer leerlingen mochten ontvangen ... klaagden communicatiecollega's dat burgemeester, schepenen en gedeputeerden **als eerste het positieve nieuws** wilden brengen. Vaak nog voor de betrokken communicatiediensten zelf op de hoogte waren.

Die profileringsdrang stelde zich overigens niet alleen bij personen, maar ook bij **instellingen**. Bijvoorbeeld in het institutioneel sterk verkavelde Brussel liepen de instellingen elkaar al eens voor de voeten over wie er naar welke doelgroepen welke corona-info mocht communiceren.



2.3 Derde werf: organisatie en management van communicatiemateriaal

Aansluitend bij het leidinggeven aan en met communicatie (werf 1) en het beheren en beheersen van de informatie (werf 2) is er een derde werf voor corona-communicatiemanagement: het organiseren en beschikbaar stellen van communicatiemateriaal voor de verschillende spelers in de samenleving.

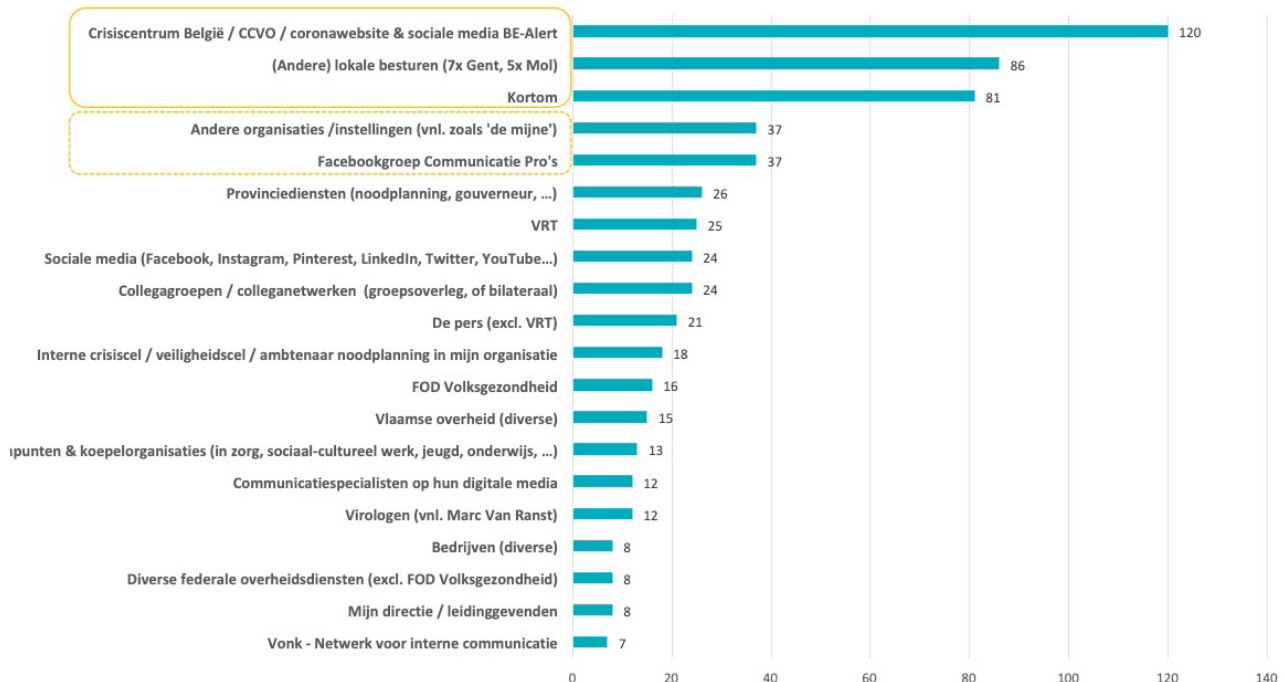
Aanbod van communicatiemateriaal

Telkens er nieuwe maatregelen zijn, komt een **informatieflow** op gang zoals beschreven in de tweede communicatiewerf.

Vaak zijn het de federale of de Vlaamse overheden die daarbij de basisinformatie aanreiken. Dat gebeurt in eerste instantie in de vorm van officiële, vaak ambtelijke en technische richtlijnen. In de dagen die volgen op die eerste, officiële info volgt dan publieksvriendelijker informatiemateriaal: teksten, pictogrammen, affiches, banners ... Die informatie kan rechtstreeks worden opgepikt door bedrijven, organisaties en lokale overheden. Maar regelmatig zijn er nog extra tussenstappen: de provincies zijn intermediair voor de lokale overheden, beroepsfederaties voor de bedrijfswereld, middenveldorganisaties voor hun verenigingen en aanhang.

In onze enquête bij communicatiemedewerkers bij overheid en social profit vroegen we welke bronnen hen inspireerden en hielpen in het aanreiken van informatie en materiaal tussen maart en juni. De grafiek brengt **drie topbronnen en twee subtoppers** in beeld.

TOP 20 INSPIRATIEBRONNEN DIE JE TIJDENS CORONA INSPIREREN EN HELPEN (ABSOLUTE GETALLEN)



De belangrijkste bronnen van informatie zijn het **Nationaal Crisiscentrum van de federale overheid**, het **Coördinatie- en Crisiscentrum van de Vlaamse overheid (CCVO)** en de bijhorende websites, sociale media en Be-Alert. Maar ook **lokale besturen** spelen een vooraanstaande rol als aanbieders van informatie waar organisaties en lokale overheden mee aan de slag gaan. De Kortom-communicatiekanalen komen op een derde plaats. **Kortom** hield tijdens de eerste coronagolf een tijdlang een corona-overzichtspagina bij, verzorgde een wekelijkse nieuwsbrief en plaatste regelmatig updates via sociale media.

Markant is dat de Facebookgroep '**CommunicatiePro's tegen #COVID19BE**' voor velen een bron van inspiratie was. Ontstaan als een burgerinitiatief van een handvol mensen vonden meer dan 1.600 communicatieprofessionals uit alle mogelijke sectoren er elkaar. Ze wisselden er vragen, ideeën en materialen uit. Samen met de Kortom-informatie was de Facebookgroep CommunicatiePro's een belangrijk kanaal voor informatieondersteuning, vaak verder bouwend op het bronmateriaal van de overheden.

De veelheid aan communicatiemateriaal en informatiebronnen bereikte vaak wel, maar ook vaak niet de communicatieprofessionals te velde. Die raakten het overzicht kwijt, zo lezen we in de dagboeken, en gingen dan snel over tot het zelf ontwikkelen van voorlichtingsmateriaal.

De veelheid aan communicatiemateriaal en informatiebronnen bereikte vaak wel, maar ook vaak niet de **communicatieprofessionals te velde**. Die raakten het overzicht kwijt, zo lezen we in de dagboeken, en gingen dan snel over tot het zelf ontwikkelen van voorlichtingsmateriaal.



De Facebookgroep 'CommunicatiePro's tegen #COVID19BE'

“

'De centrale overheid reikt weinig materiaal aan dat meteen bruikbaar is in onze eigen communicatie. Ik moet mijn plan trekken. Gelukkig is er op internet veel gratis te vinden, dat we dan omzetten in onze huisstijl.'

(Communicatiemedewerker bij een provinciale overheid)

'Veel gerief dat op Vlaams niveau is gemaakt, is eerder al bij een federale overheid ontwikkeld. De ene keer vind je op straat een Vlaamse affiche, dan weer een federale. Dat zouden we echt meer moeten afstemmen. En dan is huisstijl minder belangrijk dan het in onderlinge samenwerking brengen van de juiste boodschappen.'

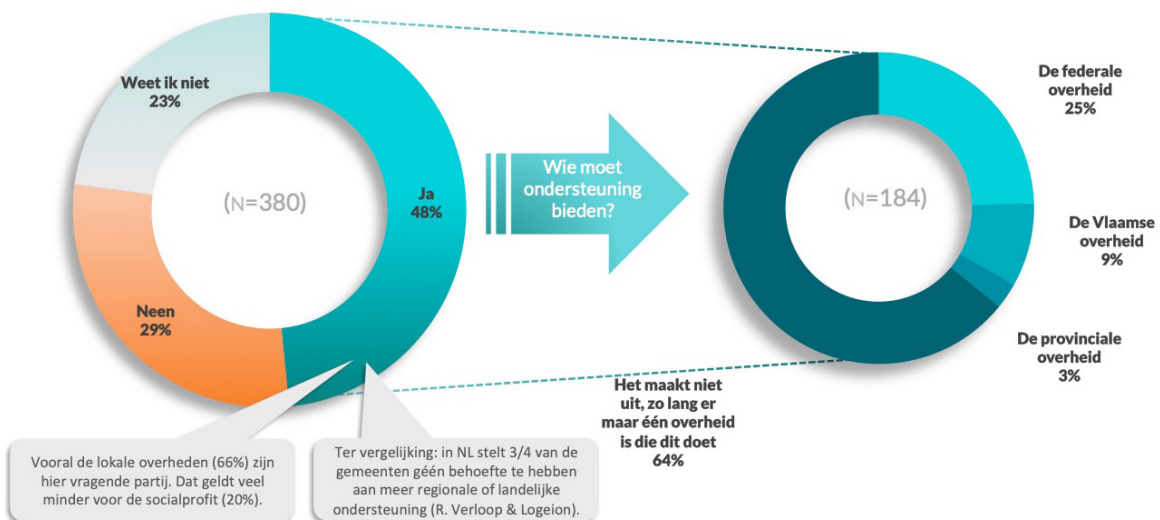
(Communicatieverantwoordelijke van een federale overheidsdienst)

”

Federaal, Vlaams of lokaal communicatiemateriaal?

Ongeveer de helft van de communicatiemedewerkers geeft aan bijkomende communicatieondersteuning te wensen van een centrale overheid. In de dagboeken en bij de interviews waren de meningen verdeeld over **wie welk communicatiemateriaal** zou moeten aanleveren. In onze enquête gaf 64% van de communicatiemedewerkers aan dat het op zich niet uitmaakt of dat basismateriaal van de federale dan wel van de Vlaamse of provinciale overheid komt, zo lang er maar één overheid is die dit opneemt.

BEHOEFTE AAN ONDERSTEUNING VANWEGE EEN CENTRALE OVERHEID



In de eerste corona-weken was de roep vrij groot naar kant-en-klare content van federale of Vlaamse overheid (teksten, beeldmateriaal, posters, filmpjes). Hoe kleiner de communicatiedienst, hoe groter de vraag naar dit materiaal. De content die de federale en de Vlaamse overheden aanboden was verdienenstelijk, maar kwam vaak (te) laat en niet altijd in gebruiksklare formats.

“

'De Vlaamse overheid maakt allerlei affiches en beelden, maar deelt dit niet op voorhand (1 dag is voldoende) met de gemeenten. Wij zijn communicatie aan het voorbereiden op donderdag, die op vrijdag alweer achterhaald is. Zo kunnen we elke dag opnieuw beginnen.

En wat nog vervelender is: we krijgen het bronmateriaal niet aangeleverd: de icoontjes in verschillende formaten (jpg, eps) zodat we ze in onze communicatie kunnen verwerken. Ik zou ook niet weten bij wie ik die moet aanvragen. Er is volgens mij geen rechtstreeks contact tussen de Vlaamse communicatiedienst en de lokale communicatieverantwoordelijken.

Ik zag ergens foto's (bij de VRT denk ik), die helder uitlegden wat iemand mag en niet mag doen. De foto's haal ik dan maar uit die internetbron om ze te kunnen gebruiken in onze lay-out. Ik zag een centrumstad dit ook doen, dus dan hoop ik maar dat het mag.

Tot slot: alle materialen worden verspreid aangemaakt, door verschillende instanties. Gelukkig verzamelt Kortom (en ook anderen) zoveel mogelijk materiaal op één webpagina, maar daar zit natuurlijk vertraging op en je kan ook niet alles bijhouden.'

(Communicatieverantwoordelijke van een gemeente)

”

Ook in latere fasen van de eerste coronagolf merkten we dat **kleine communicatiediensten** veel belang hechten aan kant-en-klaar communicatiemateriaal. Communicatieboodschappen met bijhorende sjablonen, tekst en beeldmateriaal zijn belangrijke hulpmiddelen, zeker voor eenpersoonscommunicatiediensten. De meer uitgebouwde communicatiediensten zijn vaker geneigd om hun eigen producten te ontwikkelen, al dan niet geïnspireerd door voorbeeldmateriaal die ze elders oppikken.



'Er is nood aan snel en kwalitatief goed communicatiemateriaal. Dat merk je op de Facebook Covid Pro groep. Ik ga vaak kijken naar hoe de centrumsteden het aanpakken. Het zou bijzonder fijn zijn als een overkoepelende instelling hier wat meer coördinatie en samenwerking zou opzetten.'

(Communicatieverantwoordelijke van een centrumstad)

'We moeten het werk van gemeenten kunnen vergemakkelijken door hen ergens één plaats aan te bieden waar ze alle gevalideerde materiaal kunnen terugvinden.'

(Communicatieverantwoordelijke van een federale overheidsdienst)

'We zouden ergens centraal kant-en-klare basisteksten moeten kunnen vinden. Bij de 'check check check'-campagne was die inhoud goed. Daar konden we mee aan de slag.'

(Communicatieverantwoordelijke van een gemeente)

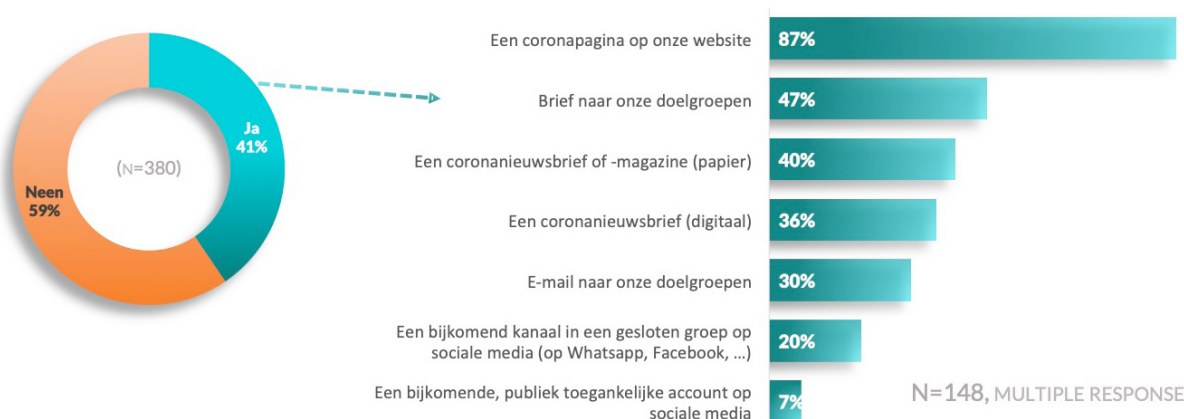


We kwamen in de dagboeken ook verhalen tegen dat zelfs binnen één organisatie **verschillende diensten** met hetzelfde werk bezig waren: bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van communicatiemateriaal naar aanleiding van de geleidelijke heropening van domeinen en kantoren. Dat kwam zowel door een gebrek aan interne communicatie als door het gevoel dat het sneller gaat om zelf die communicatieproducten te ontwikkelen.

Extra kanalen

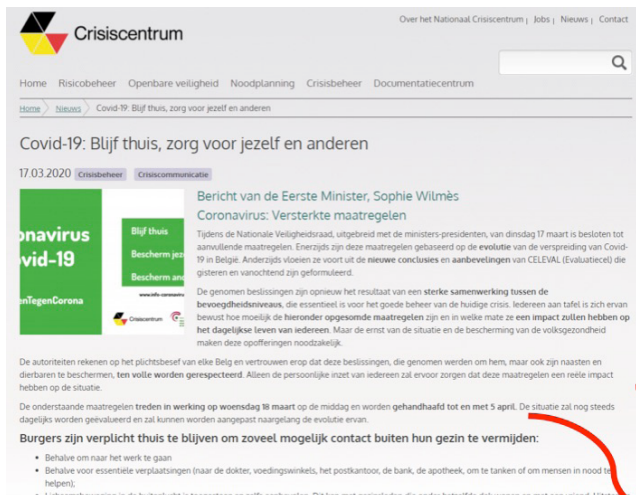
Bij 41% van de overheids- en socialprofitorganisaties in Vlaanderen zijn er bijkomende kanalen ontwikkeld om over corona te communiceren. Naast de obligate coronapagina op de website werd vooral werk gemaakt van **extra 'push-kanalen'** om de nieuwe info naar de doelgroepen te sturen: brieven, nieuwsbrieven, e-mail, Facebookberichten en -advertenties ...

ZIJN ER BIJKOMENDE KANALEN ONTWIKKELD VOOR EXTERNE COMMUNICATIE?



Corona-informatie vertaald door lokale overheden

Steden en gemeenten vormen het overheidsniveau dat het dichtste bij de burgers staat. Ze beschikken over digitale en gedrukte kanalen en een lokaal contactennetwerk. Dat maakt het voor de meeste lokale overheden mogelijk om relatief snel grote groepen inwoners te bereiken. Bovendien kunnen ze de informatie ook een lokale twist geven, wat herkenbaarheid en betrokkenheid kan stimuleren. Zoals in onderstaand voorbeeld van de stad Gent.



Lokale vertaling (stad Gent) van de federale oproep bij aanvang van de lockdown.



'We zien sterke communicatie bij veel steden en gemeenten. Daar zijn vaak ook jonge creatievelingen aan de slag. Die hebben we minder bij de federale overheid, en met minder bewegingsruimte.'

(Communicatiemedewerker bij een federale overheidsinstelling)

Als grote centrumstad met een sterk uitgebouwde communicatiewerking ontwikkelde de **stad Gent** een indrukwekkend arsenaal voorlichtingsmateriaal. Niet alleen voor 'het brede publiek', met corona-raamposters en postkaarten. Maar ook communicatie- en ondersteuningsinitiatieven voor specifieke doelgroepen: een centraal platform voor online lokale handel (www.kooplokaal.gent), sociale media acties naar jongeren, allerlei sociale initiatieven voor kwetsbare groepen ... Hier merk je dat kleine gemeenten met niet meer (of zelfs minder) dan één persoon op de communicatiedienst onmogelijk op hun eentje doelgroepgerichte communicatie kunnen ontwikkelen.

Corona-informatie naar 'brede publiek' en specifieke doelgroepen

In deze 21^{ste} eeuw kan je maar beter mee zijn met de **digitale trein**. De bevolking volgt in de eerste plaats de coronaberichten via online kanalen. Ze volgen er zowel de pers, sociale media als de officiële kanalen van overheden.



'Onze Facebookpagina is ongelooflijk gaan boomen.'
(Communicatieverantwoordelijke van een stad)

'Onze website kreeg drie tot vier keer zo veel bezoekers als op een doorsnee dag.'

(Communicatieverantwoordelijke van een centrumstad)

'Onze website stond op crashen: zo veel meer bezoekers ineens, daar was ie maar net krachtig genoeg voor.'

(Communicatiedirecteur van een federale overheidsinstelling)



Voor externe communicatie bleef het een uitdaging om alternatieve kanalen te voorzien voor het – vooral hoogbejaarde – deel van de bevolking dat **geen internet** gebruikt (zie ook later in dit rapport, bij communicatiewerf 4). Dat blijft een uitdaging omdat je voor snelnieuws moeilijk continu brieven, folders of krantjes kan maken. Dat maakt dat socialprofitorganisaties en lokale overheden nog veel meer dan anders **telefoneren** naar deze oudere doelgroep. Ook de inzet van intermediairs loont daarbij.

'In het begin van de crisis zagen we dat veel ouderen niet mee waren met onze snelle, digitale communicatie. Toen maakten we werk van een korte bewonersbrief met to-the-point informatie. Vrijwilligers van een burgercollectief waren bereid om die brief voor ons te verdelen. Die brief wees ook de weg naar online informatie in het Frans en het Engels. We konden via onze welzijnsdiensten ook een beroep doen op sociale intermediairs bij de etnisch-culturele gemeenschappen.'

(Communicatiedirecteur van een centrumstad)

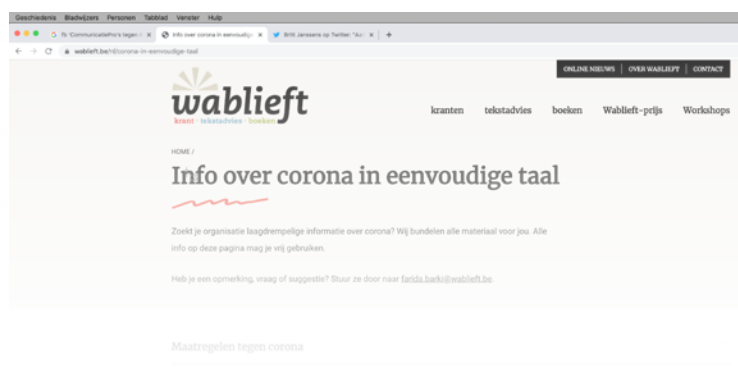


Voor mensen met een **laaggeletterde** of **anderstalige achtergrond** kwamen geleidelijk meer en meer geschikte vertalingen, tekeningen, foto's ... met laagdrempelige tips. Meer info daarover vind je op <https://www.kortom.be/corona>. De FOD Volksgezondheid ontwikkelde makkelijk begrijpbare pictogrammen.

Wablieft, het Vlaams Ondersteuningscentrum voor het Volwassenenonderwijs (Vocvo) en de Centra voor Basiseducatie bundelden hun **expertise rond laaggeletterdheid**. Ze ontwikkelden gratis materiaal in duidelijke taal voor

laaggeletterden. VRT en de Agentschappen Integratie en Inburgering gingen mee in die samenwerking. Ze maakten foto's en filmpjes en herschreven hier en daar teksten van organisaties op maat van hun kwetsbare doelgroep.

De website wablieft.be bundelt corona-informatie in toegankelijke taal.



Dit zijn mooie initiatieven. Nog mooier zou zijn als de centrale overheden van bij de ontwikkeling van hun communicatieproducten de **vanzelfsprekendheid van klare taal** mee zouden nemen. Een inspirerend voorbeeld hiervan zagen we in Nederland toen premier Rutte op 13 oktober (bij aanvang van de tweede coronagolf) zich tot publiek en pers richtte. Zowat op hetzelfde moment kwam de tekst van de boodschap beschikbaar in eenvoudige taal, op een aparte webpagina van de Rijksoverheid.

 Rijksoverheid

Home > Onderwerpen > Coronavirus COVID-19 > Persconferenties corona in eenvoudige taal > 

Persconferentie coronavirus 13 oktober in eenvoudige taal

Let op, dit is een oud nieuwsbericht. [Lees meer informatie over corona in eenvoudige taal.](#)

Op dinsdag 13 oktober waren premier Mark Rutte en minister Hugo de Jonge weer op televisie.
Ze vertelden over strenge regels tegen het coronavirus.
De belangrijkste dingen leggen we uit.

Strenge regels vanaf 14 oktober

Er zijn veel besmettingen met corona.
Daarom zijn de regels aangepast.
De regels zijn streng.
Maar dat is echt nodig.
De regels gelden vanaf woensdag 14 oktober om 22.00 uur.
De regels gelden minstens 2 weken. Misschien nog langer.

Nieuwe regels voor groepen

- Ontvang thuis maximaal 3 gasten per dag.
Kinderen tot en met 12 jaar tellen niet mee.
- In een ruimte binnen mogen maximaal 30 mensen samen zijn.
Kinderen tellen mee.
- U mag met een groep van maximaal 4 mensen samen afspreken.
Of met alle mensen die bij uw huishouden horen.
Bijvoorbeeld in een bioscoop.
Kinderen tot en met 12 jaar tellen niet mee.
- Buiten mogen maximaal 4 personen samen zijn.
Of alle mensen die bij 1 huishouden horen.

Meteen beschikbaar na de persconferentie van Premier Rutte in Nederland:
de nieuwe richtlijnen in eenvoudige taal.

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/vraag-en-antwoord/persconferentie-coronavirus-13-oktober>

Sectorspecifieke communicatie

In specifieke sectoren werden reusachtige inspanningen geleverd om complexe en vaak delicate informatie zo publieksvriendelijk te maken. We vermelden twee sectoren die een flink deel van de samenleving omvatten.

De FOD Economie ontwikkelde een gids en een communicatiekit naar aanleiding van de geleidelijk geplande heropening van de **winkels** vanaf mei. Nadien volgden nog verschillende updates.

Een minstens even groot werkterrein is dat van het **onderwijs**.

De professionals die voor het Vlaamse beleidsdomein Onderwijs en Vorming de communicatie verzorgen, stonden zwaar onder druk en presteerden veel overuren. De beslissingen en richtlijnen van de Nationale Veiligheidsraad waren voor interpretatie vatbaar en bleken in de praktijk niet altijd even realistisch om toe te passen. Er waren dagelijkse bijsturingen. Een hele uitdaging voor de onderwijscommunicatoren om dat helder gecommuniceerd te krijgen naar onderwijsnetten, directies, leerkrachten, leerlingen, ouders en pers. Maar we lezen in de dagboeken dat dit harde werk gewaardeerd wordt door de stakeholders.

Het Departement Onderwijs en Vorming communiceerde **4 mogelijke pandemiescenario's** voor de onderwijsinstellingen: van nul risico (niveau Groen), over laag (niveau Geel) en matig (niveau Oranje) risico tot hoog risico (niveau Rood). De Veiligheidsraad bepaalt welk niveau op elk moment van toepassing is. Op 1 september zijn de scholen gestart op niveau Geel.



De gids van de FOD Economie voor Belgische winkels. Ook online raadpleegbaar via economie.fgov.be.

ONDERSCHEIDEN PANDEMISCHE NIVEAUS OF FASEN

NUL RISICO	GROEN	Er is een vaccin beschikbaar en/of er is groepsimmuniteit. Alle contacten kunnen plaatsvinden. Handhygiëne (voor eten en na toiletbezoek) blijft noodzakelijk.
LAAG RISICO	GEEL	Er is een beperkte transmissie van besmettingen, waardoor verhoogde waakzaamheid is aangewezen. Contacten tussen mogelijke verspreiders worden beperkt. Functioneel noodzakelijke contacten kunnen doorgaan met inachtneming van de toepasselijke veiligheidsmaatregelen.
MATIG RISICO	ORANJE	Er is een systematische transmissie van besmettingen in de samenleving. Er zijn alleenstaande of geïsoleerde clusteruitbraken. Contacten tussen mogelijke verspreiders worden tot het essentiële beperkt en vinden plaats binnen een context waar risicofactoren zoveel mogelijk onder controle zijn gebracht.
HOOG RISICO	ROOD	Er zijn wijdverspreide besmettingen in de samenleving en er zijn nieuwe uitbraken en clusters. Contacten tussen mogelijke verspreiders moeten maximaal vermeden worden.

4 pandemieniveaus, zoals gebruikt in het Vlaamse onderwijs¹⁴

2.4 Vierde werf: gedragsbeïnvloedende communicatie

In de vorige drie communicatiewerven besteedden we aandacht aan organisatorische en praktische aspecten van corona-communicatiemanagement: het leidinggeven aan en met communicatie (werf 1), het beheren en beheersen van de informatie (werf 2) en de ontwikkeling van het communicatiemateriaal (werf 3).

De vierde communicatiewerf raakt **de essentie van de coronacommunicatie**: in welke mate en hoe krijgen we de houding en het gedrag van de bevolking in de juiste richting? Hoe helpt communicatie hierbij?

We brengen deze vierde communicatiewerf in twee delen. Eerst schetsen we de grote lijnen van de evolutie in houding en gedrag gedurende de eerste coronagolf. In het tweede stuk brengen we een overzicht van de belangrijkste werkwijzen om coronacommunicatie zo persuasief mogelijk te maken.

Evolutie in houding en gedrag publiek



Overzicht van de geleidelijke heropening van het openbaar leven (eind april 2020)

begrip rekenen bij een ruime meerderheid van de bevolking. Na de rommelige aankondigingen op de Nationale Veiligheidsraad van 24 april kwamen in de weken die volgden wisselende richtlijnen voor de heropstart van winkels, horeca, onderwijs en de vrijetijdsectoren.

Bij het opheffen van de lockdown (vanaf 4 mei) ontwikkelde de federale overheid '**zes gouden regels van het afbouwplan**'. Veel communicatiemedewerkers bij overheid en social profit gingen daarmee aan de slag in hun eigen communicatie. Maar die collega's wezen er in hun dagboeken op dat de federale overheid er weinig grootschalige campagne rond voerde. Bovendien waren de richtlijnen voor interpretatie vatbaar en lag het niet voor de hand om uit te zoeken wat mocht en niet mocht.

Het Expertisecentrum voor Psychologische Groei van de Universiteit Gent **monitort het gedrag van de bevolking van nabij**. Tussen eind maart en eind september 2020 publiceerden de onderzoekers 14 tussentijdse rapporten. Die geven aan hoe de houding en het gedrag van de bevolking tijdens de pandemie evolueerde. Gaandeweg gaven ze ook tips aan decision makers en overheidscommunicatoren over hoe zij hun communicatie konden bijsturen om effectiever draagvlak en gewenst gedrag bij de bevolking te realiseren. Het is niet duidelijk of en in welke mate de bevindingen van deze gedragspsychologen écht tot op het besluitvormingsniveau zijn doorgedrongen. Nochtans biedt het rijke informatie om communicatieboodschappen te ontwikkelen en waar nodig regelmatig bij te sturen¹⁵.

In maart 2020 kwamen er strenge coronamaatregelen. Tot aan de persconferentie van 24 april konden deze al bij al op

Samen veilig naar buiten. Gouden regels vanaf 29 juli

www.info-coronavirus.be



Was vaak je **handen** met water en zeep.
Geef geen hand of kus.
Hoest of nies in je elleboog.



Let extra op bij mensen die **gevoelig** zijn voor het virus:

- mensen ouder dan 65 jaar
- mensen met diabetes (type 2), in combinatie met obesitas en/of problemen met hart, longen of nieren
- mensen met problemen met hart, longen of nieren
- mensen die gevoelig zijn voor infecties



Hou **1,5 meter afstand**.

Ben je op een drukke plaats (station, markt, winkel, ...)? Draag dan **een mondkapje**.



Vanaf 29 juli spreek je als gezin af met **maximum dezelfde 5 personen (-12 jaar)** voor de komende vier weken.



Evenementen met publiek mogen doorgaan met **100 personen binnen, 200 personen buiten**. Een mondkapje dragen is verplicht.



Doe je boodschappen **alleen** gedurende maximum **30 minuten**.

De zes gouden regels voor sociaal contact (begin mei 2020)

De nieuwe richtlijnen leidden bij veel burgers tot **wrevel**. Toch bleven ze aanvankelijk de regels grotendeels volgen.

De manke communicatie van de overheden (zie communicatiewerven 1 en 2) leidde in de publieke opinie tot **veel vragen**. Is het nu wel of niet nodig dat middelbare scholieren een mondkapje dragen? Stellen we de woonzorgcentra niet of toch wel open voor bezoekers? Moeten we de horeca nog langer laten wachten op opening? Staan in deze periode van corona-terugloop de maatregelen nog in verhouding tot het sociale en economische verlies?

In de loop van mei – juni lezen we in de dagboeken van de communicatiecollega's dat burgers de informatie hoe langer hoe minder au sérieux nemen en er zich vaker tegen verzetten. De coronacommunicatie had niet meer het draagvlak en het positieve effect van de eerste crisisweken.



'In het begin kregen we veel steun van de bevolking. Maar die steun viel weg toen de exit op gang kwam met vaak omstreden en onduidelijke richtlijnen.'
(Communicatieverantwoordelijke van een provincie)

Toen eind juli de tweede coronagolf zich aankondigde kwamen er nieuwe maatregelen. Dat leidde tot nog meer **vertwijfeling** over de keuze en de zin van genomen maatregelen, zoals de verruiming van de mondkapjeplicht en het beperken van de persoonlijke contacten.

Houding en gedrag van burgers gingen er op achteruit.

In het begin van de crisis in maart stond nog 81 procent van de Vlamingen ten volle achter de maatregelen. Nadien zwakte dit 'motivationale draagvlak' af tot slechts 22,2 procent in de zomervakantie, zo stelden de gedragsonderzoekers van Universiteit Gent vast. Dat gaf in september – oktober mee de aanleiding tot opnieuw een sterke toename van het aantal coronabesmettingen in een woekerende tweede golf.

Het is natuurlijk allemaal niet simpel. Virologen, beleidsmakers net zo goed als het communicatievolk bevonden zich in een continue toestand van vertwijfeling, met een wikken en wegen van welke aanpak tegelijk goed én haalbaar is. Het verloop van het virus in combinatie met nieuwe medische inzichten maken dat de maatregelen heel vaak werden aangepast. Zowel overheidsmedewerkers als burgers hadden het moeilijk met dat **voortschrijdend inzicht** en de daarmee gepaard gaande aanpassingen van richtlijnen en communicatieboodschappen.

De doelgroepen sensibiliseren dat ze moeten **leren leven met die vertwijfeling** en de telkens weer bijgestuurde richtlijnen, werd hoe langer hoe meer een communicatieve uitdaging op zich.

Burgers brachten meer tijd door op sociale media. Lokale overheden merkten dat aan de sterke toename van het aantal volgers van hun Facebookpagina. Zowel in de zorgsector, bij overheden als in de social profit **ventileerden** burgers op sociale media nog vaker dan anders foute info die ze hier of daar opgepikt hebben. Dat woog op het vertrouwen, houding en gedrag van de Belgen.

Wortel, stok of preek?

Bij de eerste drie communicatiewerven gaven we aan dat de communicatieboodschappen versnipperd en weinig coherent waren. We kwamen er tot een analyse van het 'leidinggeven aan en met communicatie' en het 'beheren en beheersen' van de informatie.

Bij de vierde communicatiewerf stond de beperkte tijd van onze rapportering niet toe om bij de verschillende overheden een inhoudelijke analyse van hun communicatie te doen. Toch is duidelijk dat de communicatie in die eerste golf inhoudelijk **onvoldoende overtuigend** was. Alleen al het feit dat zich een tweede coronagolf aandiende geeft aan dat de houding en het gedrag van burgers nog onvoldoende effectief waren in het weren van het coronavirus. Maar hoe krijg je de mensen dan wel zo ver? Daar gaat dit stuk 'Wortel, stok of preek?' over.

Er bestaan **geen wondermiddelen** voor gedragsveranderende communicatie. Het enige wat zeker is, is dat het vraagt om een samenspel van verschillende elementen.

Gewenste gedragsverandering kan je proberen bereiken via de **klassieke driedeling** van beloning en facilitering (wortel), straffen (stok) en, communicatie en sensibilisering (preek). De praktijk van de corona-aanpak toonde in België vooral de preek en de stok. Overheden communiceren over hoe je je in coronatijd gedragen moet. Wie dat niet doet riskeert een boete. Nochtans weten we dat de kans klein is dat je iedereen overtuigt met de preek en de stok. In dat geval hadden verkeersveiligheids-campagnes en verkeersboetes al lang het aantal verkeersslachtoffers gedicimeerd. Idem met het dragen van mondklappers: er was altijd wel een grote minderheid die zijn mondklapper niet (correct) droeg.

In essentie gaat het hierom: om mensen tot het gewenste gedrag te motiveren moeten ze dit zelf willen en kunnen doen. Als het draagvlak beperkt is en de pakkans laag, kan je met straf geen onwillige burgers meekrijgen.

Met die wortel, stok en preek alleen komen we er niet. Een heleboel gedrags- en communicatiewetenschappers en een nog grotere groep professionals uit de marketing- en communicatiesector publiceerden in de loop van coronajaar 2020 hun tips en tricks om de gedragsbeïnvloedende communicatie van de overheid beter te laten werken. We brengen al die goede raad bijeen en synthetiseren ze in acht invalshoeken voor positieve gedragscommunicatie:

ACHT INVALSHOEKEN VOOR POSITIEVE GEDRAGSCOMMUNICATIE

1. Zelfs als het moeilijk is: communiceer het simpel en overzichtelijk
2. Geef informatie die inzicht geeft in het geheel, én inzicht voor je eigen leven
3. Menselijkheid boven alles
4. Verbinding: samen sterk
5. Zet in op positieve voorbeelden
6. Vermijd ongewenste psychologische effecten
7. Ontwikkel aanvullende communicatie, op maat van doelgroepen
8. Evolveer

Praktijkmensen die de tips en tricks in deze acht invalshoeken bekijken, zullen allicht de wenkbrauwen fronsen. Het is zo goed als onhaalbaar om met al die elementen tegelijk rekening te houden. De hierna vermelde succesfactoren helpen echter wel om beleids- en communicatiemensen hun buikgevoel te laten overstijgen, en meer doelgericht en effectief te communiceren.

1. Zelfs als het moeilijk is: communiceer simpel en overzichtelijk

Een complexe regelgeving is maar in beperkte mate geholpen met goede communicatie. Toch helpt het als een communicatieprofessional de veelheid en verscheidenheid aan regels en uitzonderingen overzichtelijk maakt en in klare taal zet.

Mensen snappen vaak niet waarom zij iets niet mogen, terwijl iets anders wel mag. **Simpele, voor iedereen heldere gedragsprincipes** werken het best. Een algemene mondmaskerplicht in winkels en openbaar vervoer dringt makkelijker door dan een waslijst van plekken waar het wel en waar het niet verplicht is. Van zodra je begint te diversifiëren wordt het complex, verliezen mensen het overzicht én het vertrouwen in die maatregelen.

Het gebruik van **beeldspraak** kan helpen om de aanpak van een probleem in mensentaal te brengen. Een beeld zegt meer dan woorden. In Nederland gebruikte premier Rutte de metafoor van het water en de dijken die het water tegen moeten houden. Ook al zijn ze lang niet altijd nodig, we halen de dijken niet weg want het water is er nog¹⁶.

De gedragswetenschappers van het Expertisecentrum voor Psychologische Groei van de Universiteit Gent noemen de coronapandemie een 'volksmarathon', waarbij we met z'n allen een marathon lopen, onderweg al eens een dipje kennen, maar we niettemin de eindmeet willen halen¹⁷.

Het simpel en overzichtelijk communiceren geldt ook voor de corona-**persconferenties**. Bovendien is het belangrijk die beperkt te houden tot maximum 15 minuten. Nadien gaat de aandacht verslapen. Beleidsmensen noch communicatie-experten zijn er onderling uit hoe je best rekening houdt met de verschillende landstalen. Het kan, zoals nu, met persconferenties met in één speech een mengeling van de landstalen. Het zou ook kunnen met drie verschillende persconferenties, telkens in één van onze drie landstalen¹⁸.

2. Geef informatie die inzicht geeft in het geheel, én inzicht voor je eigen leven

Regels worden ingevoerd. Vervolgens kan je die behouden, versoepelen of helemaal opheffen. Dat vraagt telkens weer om een heldere toelichting van de **logica achter die beslissing**. Zo doorbreek je de mystiek van de besluitvorming. Hoe meer de bevolking inziet waarom een maatregel is ingevoerd, hoe groter de bereidheid om die op te volgen.

Als er bijvoorbeeld verschillende regels gelden voor cafés dan voor restaurants is een logische uitleg nodig om daar begrip voor op te brengen. Als je als burger wisselende, op het eerste gezicht tegenstrijdige informatie krijgt, heb je weinig zin om maatregelen te volgen. Daarom is het belangrijk de bevolking een inkijk te geven in de onderliggende argumenten van de overheidsbeslissingen. Meer inzicht leidt tot meer motivatie.

Geef mensen informatie die hen **risico's en gevolgen van de besmetting goed doen inzien**¹⁹. Pas als ze de urgentie begrijpen en voelen, gaan ze het belangrijk vinden zich aan de regels te houden. Naarmate in de zomer van 2020 de kans op besmetting kleiner leek te worden, waren veel mensen minder overtuigd van het risico. Pas in de late zomer en herfst waren burgers hier weer gevoeliger voor, toen ze in hun omgeving de toename van het aantal coronapatiënten opmerkten.

Het komt erop aan de bevolking te informeren over zowel de **gevolgen van het naleven als van het niet naleven** van de maatregelen. Dat kan bijvoorbeeld door regelmatig met grafieken te tonen hoe het aantal ziekenhuisopnames en overlijdens zou evolueren bij enerzijds het volgen en anderzijds het niet volgen van de maatregelen.

Een belangrijke succesfactor bij het voorlichten van de bevolking is **bevattelijk maken hoe corona zich in je persoonlijke dagelijkse leven kan aandienen**.

Het is een hele uitdaging om het onzichtbare coronavirus zichtbaar te maken. In Schotland gebeurde dit onder meer met een voorlichtingsfilmpje dat met 'groen slijm' aantoont hoe het virus haar sporen achterlaat. Hoewel de video sterk visualiseert hoe het coronavirus zich verspreidt, is het omstreden. Het is behoorlijk shockerend om te zien dat een kleindochter haar opa besmet bij het zetten van een kop thee. De video speelt daarmee in op de 'fear factor'. Over de effectiviteit daarvan is nogal wat discussie in de vakliteratuur.



Campagnevideo van de Schotse overheid²⁰, die met groen slijm toont waar het virus haar sporen achterlaat. The Daily Mail, 24 september 2020.

Het is belangrijk mensen **duidelijk te maken wat wél kan**. Hoe ze in verschillende situaties het correcte gedrag kunnen vertonen: hoe afstand houden, drukte vermijden, zo risicoloos mogelijk sociale contacten onderhouden ... Dat laatste kan door de mooie voorbeelden in beeld te brengen: op afstand een praatje doen met de burens, elkaar goeiedag zeggen bij het wandelen of het gezellig maken met een e-peritief.

3. Menselijkheid

Goede crisiscommunicatie is georganiseerde menselijkheid. **Empathie** is daarbij het sleutelwoord. Maar hoe maak je duidelijk dat je je inleeft en dat je rekening houdt met de beleving van je doelgroep?

Wat daarbij helpt is om **beleids mensen** ook **hun verhaal** te laten vertellen over hoe corona op hun dagelijkse leven weegt.

Een andere manier om empathie te tonen is door in de communicatie te **erkennen dat je inspanningen vraagt**, maar dat die nodig zijn en alleen maar werken als iedereen meedoet. Spreek uit dat je **begrip** hebt voor de **weerstand** zich stellen bij velen.

Maak duidelijk dat je de geleverde inspanningen opmerkt en apprecieer²¹. Toon **dankbaarheid**, voor alle mensen die zich houden aan de maatregelen. Zo een bedanking gebeurt in de praktijk bijvoorbeeld met een bedankbriefje in de bus, een telewerk-cadeautje van je werkgever ... Vermeld bij die dankbaarheid uitdrukkelijk de doelgroepen die het het moeilijkst hebben: alleenstaanden, jongeren en jongvolwassenen ...

4. Verbinding: samen sterk

Het **'samen sterk'**-principe is een belangrijk, verbindend uitgangspunt dat keer op keer mag worden herhaald. Samen lukt het om het virus zo goed als mogelijk te beheersen en het leven zo leefbaar mogelijk te houden. Dat 'samen'-element motiveert. Het maakt dat mensen zich deel voelen van een geheel.

In Nederland zie je achter de sprekers regelmatig de slogan *'Alleen samen krijgen we corona onder controle'*. Premier Rutte eindigde één van zijn toespraken met de boodschap *'Let een beetje op elkaar'*.

Je kan in de communicatie accentueren dat – als dat het geval is – de meeste mensen zich aan de regels houden. Wie dat niet doet, hoort er niet bij. **'Erbij horen'** is belangrijk omdat mensen gevoelig zijn voor de 'sense of belonging'²².

Hierbij is het aangewezen dat communicatie dat positieve 'samen'werken onder de aandacht brengt: solidariteits- en andere acties van individuen, organisaties, gelegenheidscomités, vrijwilligerswerk ... De meeste mensen hechten veel belang aan elkaar helpen²³.

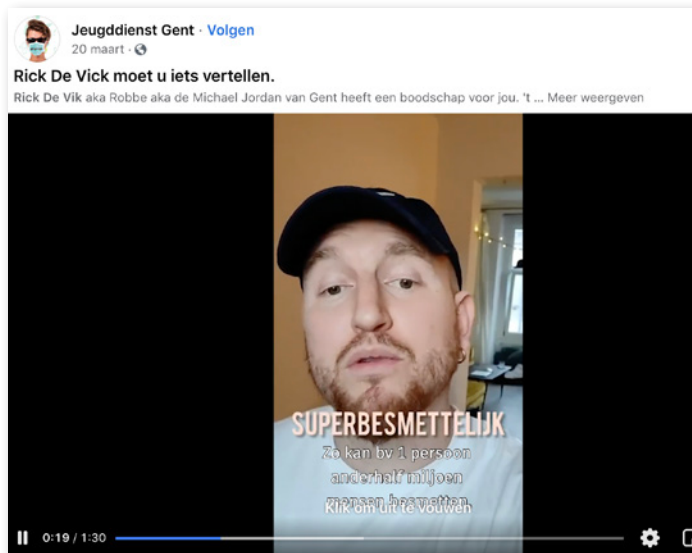
5. Positieve voorbeelden

Bij communicatie over een pandemie als corona is het belangrijk om telkens positieve voorbeelden te stellen. Dat kan op verschillende manieren.

In de eerste plaats moeten beleidspersonen, wetenschappers, zorgkundigen, politiemensen ... zelf **het goede voorbeeld geven**. Burgers volgen het gedrag van mensen waarvan ze weten dat ze bepaalde kennis van zaken hebben. Als je een politieagent opmerkt die geen mondkap draagt op een plek waar dat moet, ondermijnt dat de geloofwaardigheid van die agent en van de mondkapplicht.

Zoals reeds eerder vermeld: ook de leiders van het land worden verondersteld het goede voorbeeld te geven. Of je koning, minister of burgemeester bent: gebruik je mondkap, houd 1,5 meter afstand, was je handen ... Als je dan in de pers, op televisie of op sociale media prominenten ziet die zich daar niet aan houden, weegt dat niet alleen op hun eigen geloofwaardigheid maar ook op de attitude van de gewone burgers.

Het goede voorbeeld geven betekent bovendien dat overheid en wetenschappers **geen signalen van wanhoop** geven. Dat werkt even contraproductief als het verkondigen van onrealistisch positieve boodschappen. Wijzen op onwenselijke, zeer zware gevolgen mag en is vaak ook nodig. Maar het aanpakken van de crisis doe je alleen met een boodschap van hoop en samenwerking. Dat kan ook door te **benadrukken wat goed gaat**, en te beklemtonen dat we dit samen moeten aanhouden. Die positieve feedback werkt motiverend en doet het vertrouwen toenemen dat we deze crisis aankunnen.



De Jeugddienst van stad Gent zet influencers in²⁶

Om sociale beïnvloeding te stimuleren verwijzen verschillende gedrags- en communicatiewetenschappers naar het belang van **influencers**²⁴. Mensen hebben referentiepersonen waar ze naar opkijken. Dat kan een topsporter zijn voor sportmensen of een bekende TikTok-ster voor jongeren. Als influencers getuigen over hun motivatie om de maatregelen te volgen, blijft dat ook hangen in de beleving, de houding en het gedrag van hun volgers²⁵. De Jeugddienst van de stad Gent ging hiermee aan de slag en zette influencers in via sociale media.

Enkele wetenschappers zoals Steven Van Gucht, Marc Van Ranst en Erika Vlieghe ontpopten zich in de coronaperiode tot belangrijke influencers. Ook al kregen ze veel kritiek, voor grote delen van het Vlaamse publiek waren dit 'hun' experts die met kennis van zaken en in mensentaal uitlegden waar het op staat. Dat mentaal leiderschap is belangrijk om geloofwaardigheid en motivatie te creëren. In landen zoals Duitsland en Nieuw-Zeeland slagen ook regeringsleiders erin om die 'herdersrol' te vervullen, ook al lukte dat nergens kritiekloos.

6. Vermijden van ongewenste psychologische effecten²⁴

De gedragswetenschappers van de Universiteit Gent raden uitdrukkelijk aan te kiezen voor beslissingen en bijhorende communicatie die leiden tot motivatie en niet tot **'moetivatie'**²⁷.

In de eerste plaats moeten beleidspersonen, wetenschappers, zorgkundigen, politiemensen ... zelf het goede voorbeeld geven. Burgers volgen het gedrag van mensen waarvan ze weten dat ze bepaalde kennis van zaken hebben. Als je een politieagent opmerkt die geen mondmasker draagt op een plek waar dat moet, ondermijnt dat de geloofwaardigheid van die agent en van de mondmaskerplicht.



'Motiveren is een delicate evenwichtsoefening omdat de maatregelen in de persoonlijke levenssfeer van de bevolking ingrijpen. Het is de kunst om de maatregelen op zo'n manier te communiceren dat de bevolking er begrip voor blijft opbrengen en zich er vrijwillig naar schikt. Hiertoe is een autonomie-ondersteunende communicatiestijl cruciaal. Wanneer burgers in toenemende mate de maatregelen overtreden, bestaat het risico dat beleidsmakers en ordehandhavers op een meer dwingende en controlerende manier beginnen te communiceren. Door de druk op te voeren hopen ze dan iedereen snel terug in het gareel te krijgen. In realiteit gooit druk vaak olie op het vuur en dan zijn we nog verder van huis.'

Maarten Vansteenkiste, Bart Soenens, Joachim Waterschoot, Sofie Morbée en Branko Vermote, de sectie ontwikkelingspsychologie aan de UGent



Moetivatie krijg je als je onredelijk veel eisen gaat stellen aan de bevolking. Je kan mensen niet eindeloos in hun woning opsluiten of de woonzorgcentra niet maandenlang sluiten voor bezoek. Het continue 'moeten' leidt tot weerstand en weegt op het volhouden van de maatregelen. Dat geldt nog meer voor maatregelen waarvan de toepassing te ver doorschiet in het zinloos dwangmatige. Bijvoorbeeld een algemene mondkemperplicht roept weerstand op als je zo'n mondkapje ook moet dragen wanneer je op je eentje in het bos aan het wandelen bent. In zo'n gevallen kan je de regels maar beter versoepelen. Al maken uitzonderingen de boodschap dan weer ingewikkeld. Wie aan crisismanagement en crisiscommunicatie doet moet altijd weer schipperen.

Semantiek speelt hierbij een rol. Als je in je communicatie stelselmatig woorden gebruikt als 'moeten' of 'verplichten', dan voelt dat voor mensen aan alsof er geen persoonlijke keuzevrijheid meer is. Beter is om meer uitnodigend, maar niet vrijblijvend taalgebruik te hanteren, met woorden als 'vragen' en 'willen'²⁸.

In het communicatievak zijn de meningen sterk verdeeld over het effect en de wenselijkheid van '**fear appeals**'. Kan het niet eens heilzaam zijn om mensen mentaal door elkaar te schudden en hen te confronteren met dramatische beelden van zwaar lijdende coronapatiënten? De praktijk toont dat dit hier en daar minstens kortstondig kan werken. Het is sensationeel en trekt de aandacht. Zoals toen spoedarts dr. Beaucourt jaren geleden Vlaanderen rondging met lezingen over het belang van verkeersveiligheid, en daarbij schokkende beelden toonde van verkeersslachtoffers.

Maar dergelijke 'fear appeals' leiden ook tot collateral damage. In het eerder aangehaalde voorbeeld van het Schotse voorlichtingsfilmje kwam een kleindochter in beeld die haar opa besmette. Dat gaf in Schotland aanleiding tot grote bezorgdheid en schuldgevoel bij kleinkinderen die recent hun grootouders bezochten. 'Fear appeals' kunnen leiden tot angst en depressieve klachten en dat is nu net wat je wil vermijden. Je kan mensen wel vertellen wat er gebeurt als ze niet stelselmatig de maatregelen volgen. Een beetje bang zijn kan geen kwaad, maar te veel angst is slecht voor het welbevinden van mensen.

7. Aanvullende communicatie, op maat van doelgroepen

Niet alleen voor crisiscommunicatie, maar voor alle overheidscommunicatie geldt hetzelfde principe:

- Toegankelijke informatie **voor iedereen**, in klare taal en via kanalen 'voor het brede publiek'
- **Aanvullend**: complementaire communicatie naar specifieke doelgroepen

Het klinkt raar, maar **gelijke rechten op informatie moet je realiseren met een ongelijke inzet van communicatie**. Voor doelgroepen die weinig of niet gemotiveerd zijn om de coronamaatregelen te volgen moet je extra communicatie-inspanningen leveren. Gedragswetenschappers wijzen daarbij stelselmatig naar enerzijds jongvolwassenen en naar anderzijds specifieke, vaak kwetsbare groepen: mensen die met velen in één woning verblijven, anderstaligen, personen in de digitale kloof ...

Een grote uitdaging hierbij is om **kanalen** te ontwikkelen **voor wie weinig of geen internet gebruikt**. Tien procent van de Belgen heeft nog altijd geen internetverbinding. Bij de mensen met een laag inkomen (minder dan 1.200 euro) heeft 29 procent geen internet²⁹. Daarnaast is er nog een grotere groep personen die wel internet heeft maar er haar weg niet in vindt of niet mee kan met de alsmaar nieuwe software-updates, apps, sociale media ... Gedrukte en mondelinge communicatiemiddelen kunnen dan soelaas bieden. Hoewel: wie laaggeletterd is of onze landstalen onvoldoende begrijpt, is daar ook niet mee geholpen. Maar uitsluitend inzetten op digitale kanalen zou ronduit discriminerend zijn. Géén keuze dus voor 'radicaal digitaal'.

Ongeacht of mensen al dan niet internet gebruiken: het is belangrijk dat de overheid de burgers de weg wijst en hen stimuleert om zich te **informer via de kanalen die betrouwbare en bevattelijke informatie bieden**. De centrale website <https://www.info-coronavirus.be/nl/> zal daarbij voor velen nog te ambtelijk en te weinig bruikbaar zijn voor het eigen dagelijkse leven. Zoals eerder beschreven



in de derde werf (2.3) neemt de openbare omroep VRT een mooie rol op in het zo helder mogelijk informeren over de coronamaatregelen. Dat gebeurt overigens in grote mate ook wel door andere, commerciële nieuwsmedia. Maar daar wordt de feitelijke informatie een stuk meer dan bij de VRT doorkruist door vox populi invalshoeken, die wel aandacht trekken maar ook verwarring kunnen scheppen.

Aanvullende communicatie naar specifieke doelgroepen veronderstelt dat inhoud, kanalen en boodschappers aansluiten bij de **leef- en beleavingswereld** van elk van die doelgroepen. Ouders van kleuters hebben andere ervaringen en noden dan bijvoorbeeld een groep Oost-Europese bouwvakkers die samen een woning delen. Om effectvolle communicatie te krijgen, zal je voor allebei aangepaste communicatie moeten ontwikkelen, bovenop de bestaande communicatie 'voor het brede publiek'.

Op basis van de dagboeken en de interviews concluderen we dat enkel **grotere gemeenten en steden** erin slaagden om dergelijke aanvullende communicatie-initiatieven naar specifieke doelgroepen te ontwikkelen. Dat lukt zelden of nooit bij de kleinere lokale overheden, die al moeite hadden om de communicatie voor 'het brede publiek' aan de gang te houden.

8. Evolveer

De communicatie hoort zich aan te passen aan het verloop van de pandemie en aan de bijhorende gedragsevolutie bij de bevolking.

Een pandemie als corona evolueert voortdurend, met **ups en downs**. Soms wat beperkter, dan weer eens wat intenser. Tegelijk evolueert ook het gedrag van de bevolking. Zoals reeds vermeld in hoofdstuk 1 monitort het Team D5 van de federale overheid dagelijks het maatschappelijk humeur in sociale media en pers. Op basis daarvan geeft het Nationaal Crisiscentrum communicatiestrategisch advies aan de overheid. De vraag stelt zich in welke mate dat advies doordringt tot de juiste beleidsmensen en toegepast wordt. Bovendien biedt de monitoring van sociale media en pers niet het representatieve evenwicht dat je mag verwachten van wetenschappelijk uitgekende, periodieke peilingen. Er is nood aan meer van dit laatste.

Die monitoring moet voldoende **fijnmazig** gebeuren, met aandacht voor elk van de maatschappelijke sectoren en hun doelgroepen. Communicatie kan je pas doelgericht aanpassen als je een onderbouwd zicht krijgt op de evolutie in houding en gedrag van burgers, evenals in weerstanden en stimuli.

Een sleutelgegeven in coronacommunicatie is **perspectief bieden**: wat willen we bereiken, waar willen we naartoe, en vooral: wat zijn daarbij de **tussenstappen**? Bij een pandemie kan je vooraf bepalen vanaf welke drempelwaarden voor de coronacijfers nieuwe maatregelen ingaan, of bestaande maatregelen worden versoepeld.

Verschillende wetenschappers pleitten daarom voor de invoering van **kleurcodes** die **voorspellen welke maatregelen zich stellen** wanneer we (in de ene of in de andere richting) op een ander crisis-niveau terecht komen. Dat maakt het makkelijker voor zowel de overheid als de burgers om zich al vooraf mentaal en praktisch voor te bereiden op wat komt. Het voorbeeld dat Ierland ontwikkelde deed aanvankelijk positief de ronde op sociale media van communicatievklui. Maar naderhand kreeg het ook kritiek, omdat voortschrijdend inzicht in de corona-evoluties de in een dergelijke kleurenbarometer gehanteerde getallen al eens in vraag stelt.

 THE IRISH TIMES	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
 Visitors	10 from 3 households	6 from 2 or 3 households	1 other household	No visitors permitted	No visitors permitted
 Gatherings	50 outside your home or garden	6 indoor 15 outdoor	No social or family gatherings	No indoor gatherings	No Except funerals or weddings
 Weddings	100 people can attend	50 people can attend	25 people can attend	6 people can attend	6 people can attend
 Indoor events	100 Up to 100 can attend indoor gatherings	50 But up to 100 in larger venues	No indoor gatherings	No indoor gatherings	No indoor gatherings
 Sports fixtures	100 indoor 200 outdoor	50 indoor 100 outdoor	No matches or events (except elite sport)	No matches or events (except elite sport)	No matches or events
 Bars, cafes & restaurants	Open with protective measures in place	Open 6 people from up to 3 households	Open. Take away or delivery. Outdoor dining only. Max 15 patrons	Open. Take away or delivery. Outdoor dining only. Max 15 patrons	Open. Take away food or delivery only.
 Wet pubs	Open	Open Groups of six from 3 households	Open Additional restrictions	Open outdoor only limited to a max of 15	Only offer takeaway or delivery service
 Domestic travel	No restrictions	No restrictions	Stay in your county/region apart from work/education/essential purposes	Stay in your county/region apart from work/education/essential purposes	Stay at home except to exercise within 5km from home
 Public transport	Travel off-peak hours or walk/cycle, if possible	Peak hours essential workers/ purposes only; 50% capacity	All hours essential workers/ purposes only; 50% capacity	Avoid public transport; essential workers/ purposes only; 25% capacity	Avoid public transport; essential workers/ purposes only; 25% capacity

Graphic: Paul Scott/IRISH TIMES GRAPHICS

Kleurcodes in Ierland voorspellen de maatregelen per crisistijdsniveau.

Telkens als een positief tussenniveau wordt gehaald versoepelen de maatregelen. Het is gemakkelijker tussenstappen te nemen om corona te bedwingen dan het helemaal te beëindigen.

Ook al zit er evolutie in het coronaverloop, een aantal basisrichtlijnen blijven bestaan. Om bijvoorbeeld de 6 gouden regels van de federale overheid te laten volgen, geldt alvast het leidende principe van **stelselmatige herhaling**: in de media, op de werkvloer, in het straatbeeld, thuis

Tot hier het overzicht van vier belangrijke communicatiewerven tijdens de eerste coronagolf. Op die werven vonden we communicatiebouwwerkers. Hoe beleefden die communicatiecollega's die bijzondere periode? Daarover gaat het volgende hoofdstuk.

03. Communicatiewerkers aan het coronafront

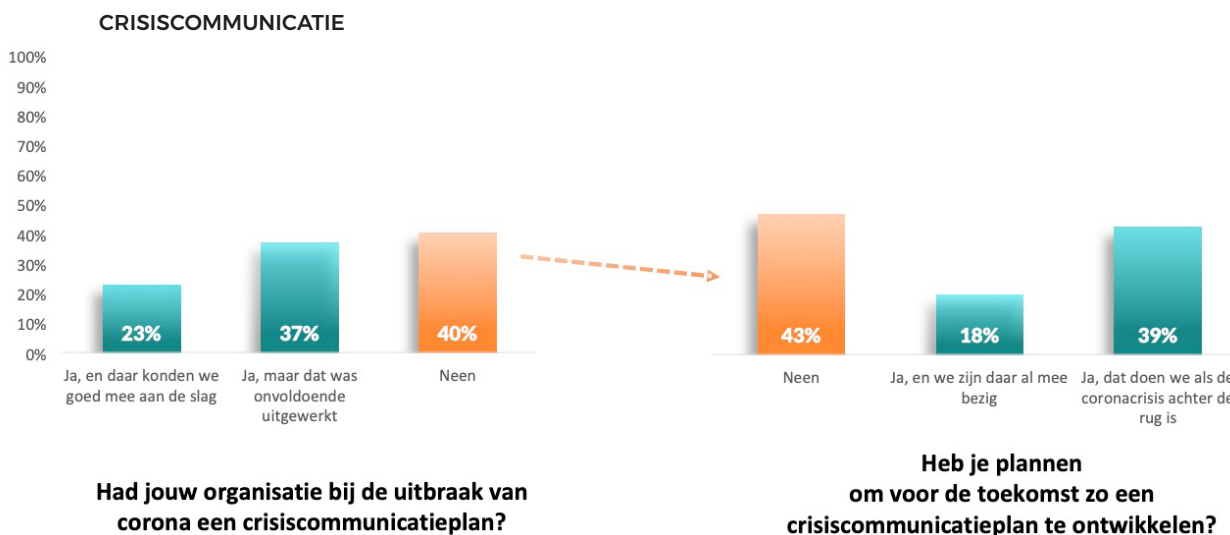
In het eerste hoofdstuk schetsten we hoe de eerste coronagolf evolueerde en hoe de crisisbeheerders de communicatie op gang brachten. In het tweede hoofdstuk gaven we het overzicht van de communicatiewerven die daarbij te pas kwamen.

In dit derde hoofdstuk brengen we op basis van onze dagboeken, interviews en enquête in beeld hoe de communicatiemedewerkers bij overheid en social profit de coronatijd doorstonden.

Het is markant dat tijdens de hele coronaperiode de communicatiemedewerkers bij overheden en socialprofitorganisaties zelf weinig in beeld kwamen. Nochtans was er veel kritiek op de coronacommunicatie. Die kritiek betrof zelden die communicatiemedewerkers, maar veeleer de decision makers. De communicatiemedewerkers werkten in de schaduw van beleidsvoerders en prominente virologen, maar ze waren daarom niet minder actief. Met de dagboeken, de interviews en de enquête krijgen we een helder beeld van hoe deze collega's de eerste coronagolf aanpakten en beleefden.

3.1 Matige voorbereiding

In welke mate waren de instellingen min of meer voorbereid op een crisis en de bijhorende crisiscommunicatie? Maar matig, zo blijkt. De enquête geeft aan dat 60% van de instellingen bij aanvang van de coronacrisis een crisiscommunicatieplan had. Bij 23% kon de instelling daarmee aan de slag, bij 37% bleek dat plan onvoldoende uitgewerkt. Vier organisaties op tien hadden helemaal geen crisiscommunicatieplan.



“

‘Ik werk hier 20 jaar. Eigenlijk hadden we nog nooit een crisis van formaat. We zijn blij dat we al die ondersteuning kregen van het nationaal crisiscentrum.’
(Een communicatieverantwoordelijke van een federale overheidsdienst)

‘Hadden we een crisiscommunicatieplan? Er ligt hier wel een rode map met een ooit uitgewerkt crisisplan. Maar daar is nog veel werk aan, zeker aan dat communicatieluid ...’
(Een medewerker van een intercommunale)

”

3.2 Workload

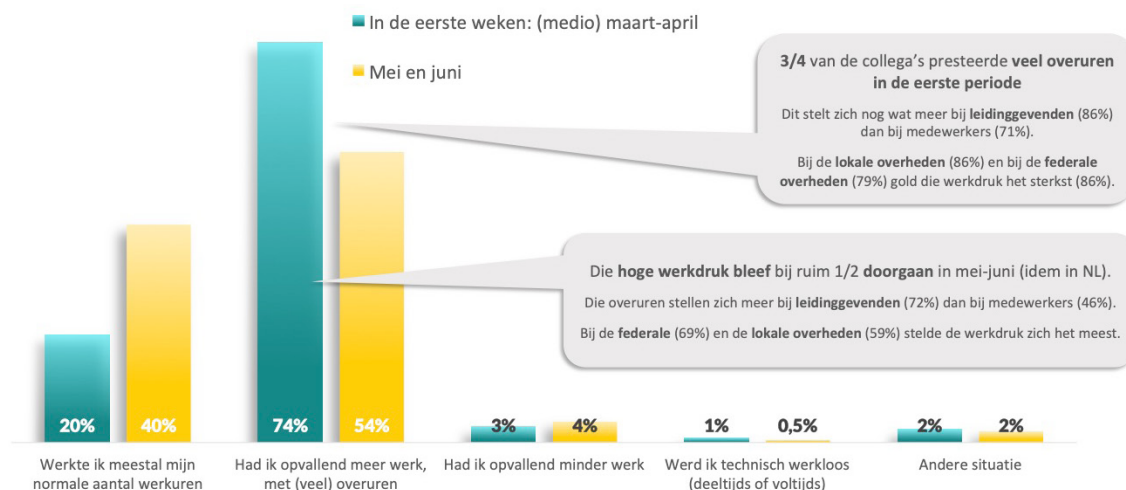
In de periode maart-mei 2020 besteedde 65% van de communicatiemedewerkers bij overheid en social profit minstens de helft van de werktijd aan coronacommunicatietaken.

De eerste coronaweek in maart waren **druk** voor alle communicatiemedewerkers: 74% presteerde gevoelig meer werk dan anders, met een oplopend aantal overuren. In mei-juni presteerde nog ruim de helft (54%) een stuk meer werktijd dan in normale omstandigheden. Bij de federale en de lokale overheden stelde die werkdruk zich het meest. Er waren collega's die tussen maart en juni om en bij de 100 overuren presteerden.

Naarmate april vorderde werden de **verschillen** groter. Er waren organisaties waar de dagelijkse werkzaamheden (inclusief het communicatiewerk) op een laag pitje stonden. Tegelijkertijd ging het er bij andere instellingen nog bijzonder hectisch aan toe. Dit laatste stelde zich vooral bij wie actief is in zorg, onderwijs en lokale overheden.

In de eerste coronaweek ging het in de cultuursector en het sociaal-cultureel werk vooral over het communiceren van uitstel of annulatie van activiteiten. Vervolgens kwamen er enkele weken van afwachten. Na de paasvakantie kon je in de dagboeken lezen dat de communicatiecollega's in deze sector volop werden ingeschakeld in het inhoudelijk en technisch ontwikkelen van online alternatieven voor lezingen en vormingen.

WERKSITUATIE TIJDENS EN NA DE LOCKDOWNPERIODE (N=442)



'De eerste veertiendagen was het de hel. Letterlijk dag en nacht werken.'

(Diensthooft communicatie van een zorgorganisatie)

'Het gebeurt nu vaker dat collega's voor elkaar inspringen en verantwoordelijkheid nemen. Sommigen bloeien nu open en blijken meer in hun mars te hebben dan we dachten.'

(Diensthooft communicatie van een gemeente)

'Het werk komt in golven. We hadden hier in die zes maanden corona verschillende periodes met weken dat we dag en nacht aan het communiceren waren.'

(Communicatiedirecteur bij een Vlaamse overheidsinstelling)

'De eerste weken leek elke dag van de week op de andere, ook in het weekend. Dan zat ik aan de woonkamertafel met twee schermen. In de paasvakantie lukte het om halftijds te werken. Maar vanaf 24 april was het weer continu bijzonder druk.'

(Diensthooft communicatie van een stad)



Er zijn veel overheden en organisaties waar in de periode maart – mei communicatiemedewerkers zich te pletter werkten. Maar er zijn ook collega's die te rustige periodes hebben doorgemaakt, zelfs bij instellingen waar andere collega's het druk hadden. Er was meer dan één communicatie-professional met schuldgevoelens omdat hij/zij méér wilde doen dan wat hem/haar gevraagd werd.

'Na de eerste, drukke weken evolueerde het hier zo een beetje naar 'werk thuis en houd u in stilte bezig'.

(Diensthooft communicatie van een Vlaamse overheidsinstelling)

“

'In onze organisatie heeft niet iedereen het zo druk, zoals bij ons op de communicatiedienst. Dat frustreert je wel eens. Het is niet altijd makkelijk om dat voor jezelf te relativeren ...'

(Diensthooft communicatie van een gemeente)

”

3.3 Wie helpt met het coronacommunicatiewerk?

In onze enquête bij overheids- en socialprofitorganisaties stellen we vast dat bijna een kwart van de instellingen beschikt over **slechts één voltijdse communicatiemedewerker** (14%) of zelfs minder dan één voltijdse (10%). Zeker voor die mini-communicatiediensten was de corona-uitbraak een bijzondere, vaak onmogelijke opdracht om uit te voeren zonder bijkomende ondersteuning.

“

'Begin april kreeg ik zelf het virus te pakken. Ik had hoge koorts. Maar toch. Ik bleef van thuis maar doorwerken. Want eigenlijk was er in mijn gemeente niemand anders om mijn taken over te nemen.'

(Communicatieverantwoordelijke van een kleine gemeente)

”

Bij de meeste instellingen (70%), zowel grote als kleine organisaties, ging naast de corona-communicatie **ook het klassieke, 'gewone' communicatiewerk** door.

“

'En dan te midden van de coronadrukke krijg je de boodschap dat ook het jaarverslag 2019 nog klaar moet. Dat houd je toch niet voor mogelijk?!'

(Communicatieverantwoordelijke bij een zorgvereniging)

Veel communicatiecollega's kregen hun mailbox niet meer verwerkt, zo lazen we in de dagboeken. Bij verschillende overheidsinstellingen kampten collega's bovendien met de traditie dat elke stap in een communicatie-initiatief door verschillende personen moet worden goedgekeurd, met het risico dat die regelmatig wijzigingen aanbrengen, de ene al relevanter dan de andere.

Met een maandenlange overload in het takenpakket drong de **inzet van extra mensen** zich op. Markant is dat slechts 3% van de overheids- en socialprofitorganisaties externe mensen inzetten. Bij 73% werd helemaal géén extra vrouw/mankracht ingezet, bij 14% presteerde het communicatieteam dan maar zelf die extra's, bij 15% kwam er voor het communicatiewerk ondersteuning vanuit andere afdelingen of organisaties.

Nochtans gaven de communicatiemedewerkers in de enquête aan dat bijkomende **communicatie-ondersteuning** nodig was voor zowel communicatie-ambachtelijk werk (51% filmpjes maken, 38% tekstredactie, 33% lay-out) als voor strategische taken (35% ontwikkelen crisiscommunicatiestrategie, 26% campagneontwikkeling).

IS VOOR COMMUNICATIE EXTRA PERSONEEL INGEZET?

(N=442, MULTIPLE RESPONSE)



TAKEN WAARVOOR BIJKOMENDE ONDERSTEUNING GEWENST IS (N=326, MULTIPLE RESPONSE)



39



'Het zou helpen om op korte termijn externe communicatieprofessionals in te huren. Maar die moeten dan eigenlijk al wel vertrouwd zijn met onze organisatie. We hebben dan echt geen tijd om hen nog te laten inwerken.'

(Diensthoofd communicatie van een gemeente)

'Onze filmpjes lopen nog wat achter. Niet evident als je met overheidsopdrachten moet werken.'

(Communicatieverantwoordelijke bij een federale overheidsdienst)



3.4 Mondmaskermanagers

Nogal wat communicatiecollega's hebben te veel tijd moeten steken in mondmaskers. Niet alleen in de communicatie daarover, maar ook in de hele logistieke operatie. Het is opvallend om te zien hoe lokale overheden bijzonder tijdsintensief aan het werken waren rond mondmaskers, met al bij al vrij weinig intergemeentelijke samenwerking.

De komst van de mondmaskers leidde tot intens communicatieverkeer: communiceren dat een beslissing verwacht wordt, dat de beslissing genomen is, dat een leverancier gezocht wordt, dat een bestelling geplaatst is, dat nog niet geweten is wanneer die maskers geleverd worden en dat men de distributie aan het voorbereiden is. Bij de gemeenten waren er collega's die voor elk van deze stappen een apart persbericht moesten uitsenden.

3.5 Mentaal en fysiek welzijn

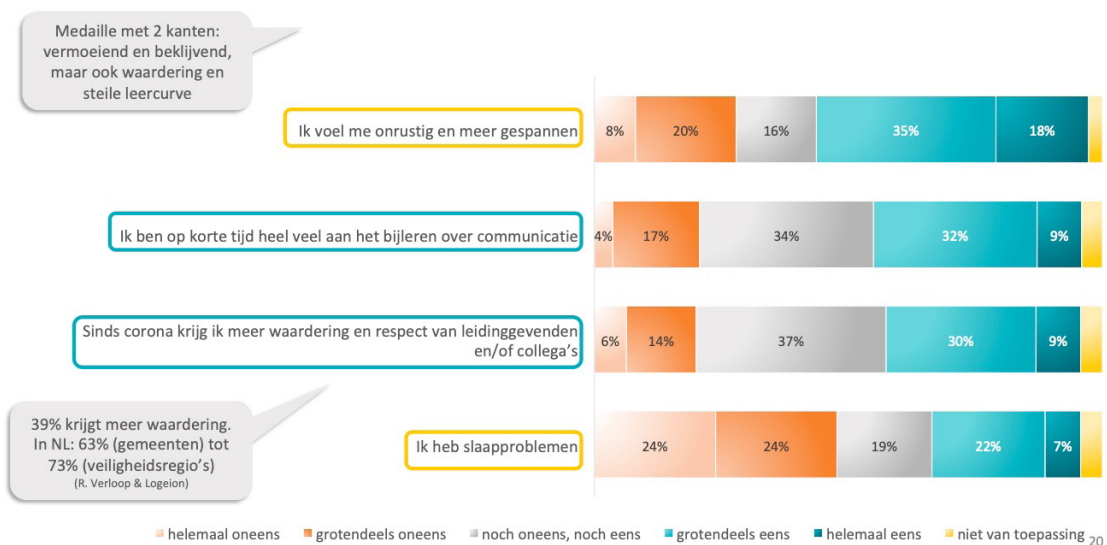
Wat opviel in de meeste dagboeken van communicatiemedewerkers is de ongelooflijke drive die ze opbrengen, ondanks de moeilijke momenten. Hun veerkracht hing af van de toestand op het thuisfront én van hoe leidinggevend hun werk positief wisten te waarderen.

Ondanks de adrenaline nam de **vermoeidheid** toe en werden er al eens foutjes gemaakt. Zoals voortijdig en automatisch op de publiceerknop drukken. Of eens niet helemaal uit je woorden geraken. Of in de namiddag vergeten zijn welke tweet je die ochtend geplaatst hebt.

Bij de enquête gaf 53% aan meer dan anders onrustig en gespannen te zijn, 29% meldde slaapproblemen. De collega's gingen zich ook wel eens ergeren. Als er een kritische noot kwam op het communicatiewerk, waren de communicatiemedewerkers daar extra gevoelig voor.

Velen kampten met een **energiedip**. Dat gebeurde doorgaans in de loop van mei en juni, nadat de strengste lockdownmaatregelen opgeheven werden. De wat kalmere periode in de eerste zomerweken liet toe om een dik verdiende vakantie te nemen of dan toch even een uitgestelde medische zorg te ondergaan.

WELBEVINDEN IN DE CORONAPERIODE (N=444)



3.6 Waardering

Doorheen de meeste dagboeken – maar zeker niet in alle – merken we een toenemende **erkenning** van het belang van de communicatiefunctie(s) binnen de organisatie. De cijfers in onze enquête bevestigen dit.

Corona was het moment van de waarheid voor de communicatiemedewerkers bij overheid en social profit: 40% kreeg meer waardering van leidinggevend en collega's, 21% kreeg minder waardering, en 39% merkte geen verschil.

Ruim de helft van de communicatiecollega's (52%) ervaart bovendien een grotere **publiekswaardering** voor de eigen organisatie (vooral bij de social profit), 14% merkt minder publiekswaardering, 34% ziet weinig of geen verschil.

Confronterend is hoe verschillende **leidinggevenden** omgaan met hun medewerkers. Enerzijds zijn er leidinggevenden die de rol van de communicatieverantwoordelijke waarderen en hen betrekken bij de crisiscel van de organisatie. Anderzijds zijn er leidinggevenden die denken het zelf beter te kunnen en het communicatielaken helemaal naar zich toetrekken.

“

‘Op dag 1 van de coronacrisis maakte mijn algemeen directeur me duidelijk dat ik mijn communicatiejob moest beperken tot uitvoerende taken, en dat hij samen met één van de andere directieleden wel zelf de communicatie zou doen.’

(Een communicatieverantwoordelijke van een ziekenhuis)

‘Er is nu geleidelijk aan meer waardering voor onze communicatiedienst, terwijl we vroeger al eens voorbijgestoken werden door ons managementteam.’

(Communicatieverantwoordelijke bij een federale overheidsinstelling)

‘De burgemeester vertrouwt heel fel op ons als communicatiedienst. De coronacrisis is voor mij de redding geweest om mijn job graag terug te doen. Omdat het vooruit gaat, de schakels in elkaar klikken, en iedereen erkend wordt op zijn terrein. Ondanks de hoge werkdruk, kunnen we nu eindelijk stappen verderzetten. Ik heb nu eindelijk een goede rechtstreekse lijn met de algemeen directeur en de burgemeester. Ik ben keimoe, maar heb veel voldoening van mijn job.’

(Diensthoofd communicatie van een stad)

”

Hoe dichter communicatieverantwoordelijken bij het **management** van de organisatie staan (of er zelfs deel van uitmaken), hoe gestroomlijnder de communicatie loopt. We merken een groot verschil in coronacomunicatiemanagement als de communicatieverantwoordelijke zelf volwaardig lid is van het crisisteam. Daar tonen de dagboeken minder wrevel, meer doortastendheid en een betere afstemming rond interne en externe communicatie. In onze enquête stellen we vast dat 14% van de organisaties de communicatieverantwoordelijke geen lid is van het crisisteam.

Enkele dagboeken vermelden dat in grotere organisaties de samenwerking tussen de centrale communicatiedienst en de decentrale communicatiemedewerkers al eens te wensen over liet. We hebben hierover echter te weinig signalen ontvangen om een algemene uitspraak te kunnen doen.

3.7 Schaalgrootte

In verschillende fasen van het coronaverloop was er regelmatig ander voorlichtingsmateriaal nodig. Of het nu de start van de lockdown, de geleidelijke heropening van winkels of de introductie van mondklappers was. Telkens waren communicatiemedewerkers druk in de weer om pictogrammen, affiches, zelfklevers, flyers en online content te zoeken of zelf te ontwikkelen. Dan merk je dat schaalgrootte een rol speelt. Het is niet evident om dat allemaal rond te krijgen als maar één of twee personen de communicatie voor hun rekening nemen. Zo zag je bijvoorbeeld dat middelgrote en grote gemeenten en steden stukken creatiever, sneller en gericht communicerden dan de kleine gemeenten.

“

‘De steden in onze provincie zijn bijzonder actief en communiceren heel veel. Dat lukt ons, kleinere gemeenten, niet.’

(Communicatieverantwoordelijke van een stad)

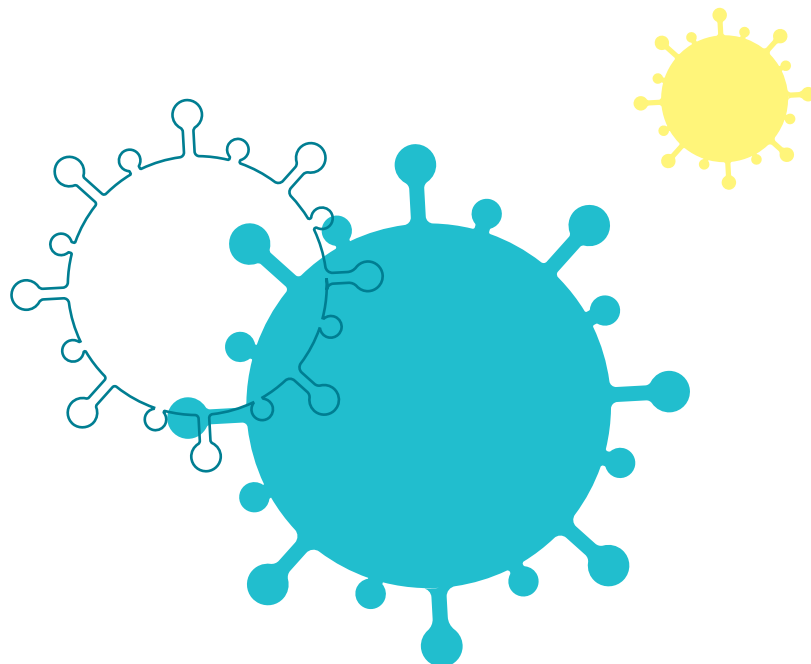
‘In principe moet ik ook interne communicatie opvolgen. Maar dat red ik niet: het lukt me net om het intranet min of meer up-to-date te houden.’

(Communicatieverantwoordelijke van een gemeente)

‘Ik ben hier de enige communicatiemedewerker. Het lukt me hooguit om in mijn communicatie de informatie te verwerken die de federale en Vlaamse overheden me aanreiken. Ik heb echt geen tijd om meer maatwerk voor onze gemeente te ontwikkelen.’

(Communicatieverantwoordelijke van een gemeente)

”



3.8 Weinig samenwerking

Ons onderzoek bij de communicatiediensten van overheid en social profit wijst uit dat er heel weinig onderlinge samenwerking was voor bijvoorbeeld de ontwikkeling van campagnes en content. De meeste instellingen werkten **op hun eentje**. Op hier en daar een uitzondering na.

Een mooi en inspirerend **buitenbeentje** waren vijf gemeenten in het Neteland. Herentals, Herenthout, Grobbendonk, Olen en Vorselaar werken al enkele jaren samen rond een dertigtal thema's en projecten. Toen corona uitbrak was er al een basis om de pandemie samen aan te pakken, onder meer op het vlak van communicatie.

“

'Toen we die avond in maart bij gouverneur Cathy Berx zaten en professor Erika Vlieghe ons tot een verantwoorde houding opriep, reden we om elf uur naar huis. De volgende morgen om acht uur zaten we met de vijf burgemeesters, de vijf algemeen directeurs, de gemeenschappelijke noodambtenaren en communicatiemedewerkers al samen, met koffiekoeken,' vertelt Lieven Janssens, burgemeester van Vorselaar die er trots op is dat de basisstructuur om te overleggen en te communiceren een uur later al klaar was.

Acht teams met diensthoofden uit de vijf gemeenten kregen deelthema's onder hun vleugels. 'Iedereen nam zijn verantwoordelijkheid, we zijn met pilots gestart voor de logistiek, de triage, het callcenter waarvoor we in totaal op 800 vrijwilligers konden rekenen die ook het transport naar de Kempense ziekenhuizen, het maken van mondkapjes en het verdelen ervan regelden.

De brede regio heeft hier de vruchten van kunnen plukken. 'Zelfs koning Filip merkte het op en hield met alle betrokkenen op 22 april een teleconferentie om hen te feliciteren. Voor Lieven Janssens het bewijs dat een regio die systematisch samenwerkt, zo'n crisis de baas kan. 'We hebben hier op geen enkel moment het gevoel gehad dat we de situatie niet meester waren. Integendeel, er was veel vertrouwen en we ervoeren de robuustheid van ons model.'

Marlies Van Bouwel, hoofdredacteur, in Lokaal, magazine van de VVSG³⁰, juni 2020.

”

Ons onderzoek geeft aan dat de verschillende organisaties en overheden **wel kijken naar elkaar** en elkaars communicatie-initiatieven. Maar er wordt weinig samengewerkt. In onze enquête vermeldden slechts 24 respondenten (op de 456 deelnemers) overleg of samenwerking met communicatiecollega's van andere organisaties.

“

'We zitten in een ziekenhuisnetwerk met een tiental andere ziekenhuizen. Afgelopen jaren hadden we af en toe wel een vergadering met die communicatiecollega's. In coronatijd hadden we zo goed als geen contact met elkaar.'

(Communicatieverantwoordelijke van een ziekenhuis)

'Er is in onze regio weinig of geen samenwerking tussen de lokale overheden. Al merk ik wel dat er -vooral kleinere- gemeenten zijn die mijn eigen gemeentelijke boodschappen gewoon letterlijk overnemen.'

(Communicatieverantwoordelijke van een gemeente)

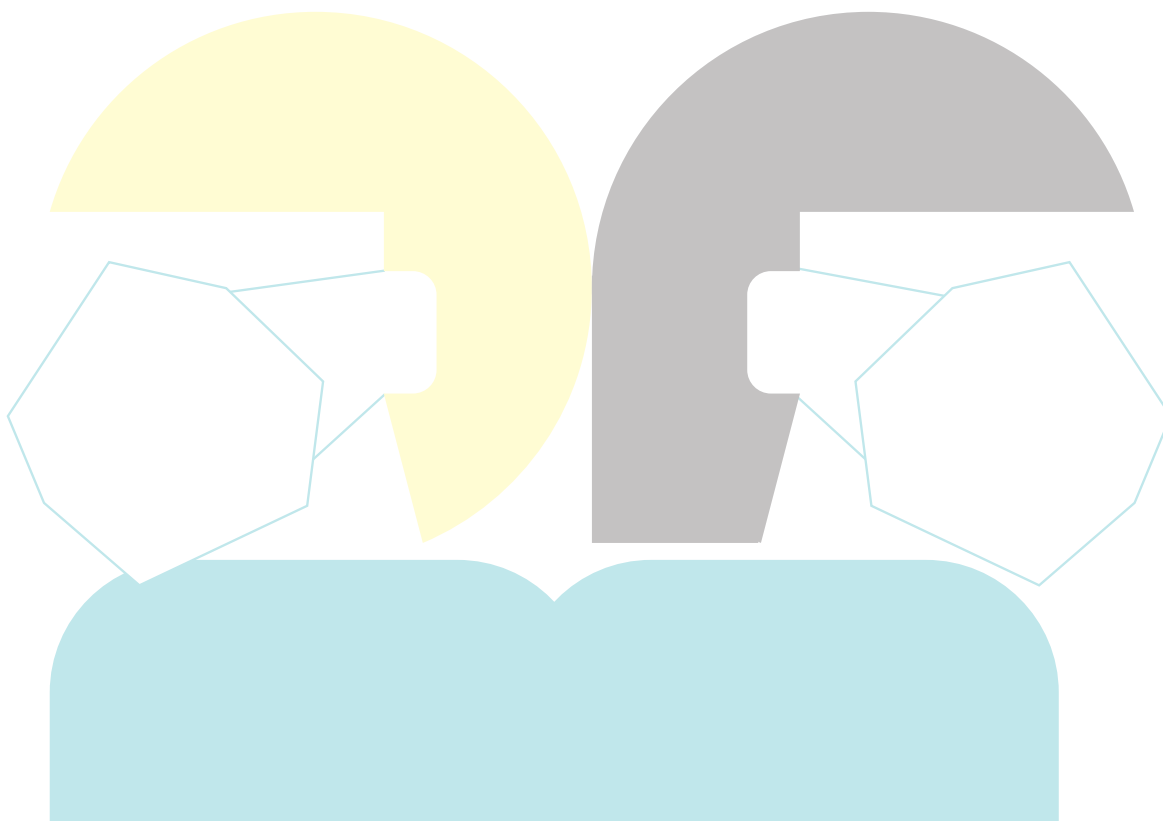
”

In de dagboeken lezen we enkele getuigenissen van communicatiecollega's die al eens **in de bres sprongen** voor een andere organisatie. Lokale zorginstellingen, en dan vooral woonzorgcentra, hebben vaak weinig ervaring met communicatie. Mooi is het om te horen hoe communicatiemedewerkers van een gemeente inspringen om communicatieadvies en -ondersteuning te geven, zelfs bij woonzorgcentra die in privéhanden zijn.



'Fijn dat medewerkers die weinig om handen hadden, de gelegenheid kregen om vrijwilligerswerk te doen voor andere organisaties, waar de nood hoger was.'
(Een communicatiemedewerker bij een provinciale overheid)

De meeste communicatiemedewerkers waren in die eerste coronagolf ook bezig met interne communicatie. Daarover lees je meer in het volgende hoofdstuk.



04. Interne communicatie bij overheid en social profit

Coronatijd bleek ook voor interne communicatie een heel bijzondere periode. Daarom verdient dit een apart hoofdstuk in dit rapport.

Eerst beschrijven we hoe de lockdown voor een plotse verandering van werkomgeving zorgde. Het werk verliep nu grotendeels digitaal en voor velen van thuis uit. Platformen zoals Microsoft Teams en Zoom werden prominente ontmoetingsplekken.

Vervolgens lichten we toe hoe al dat afstandswerken veel instellingen verplichtte om extra interne communicatiekanalen te ontwikkelen.

Ten derde en ten slotte geven we aan hoe die omslag van werkomgeving een hele evolutie teweegbracht in beleving van de job.

4.1 Plotse verandering van de werkomgeving

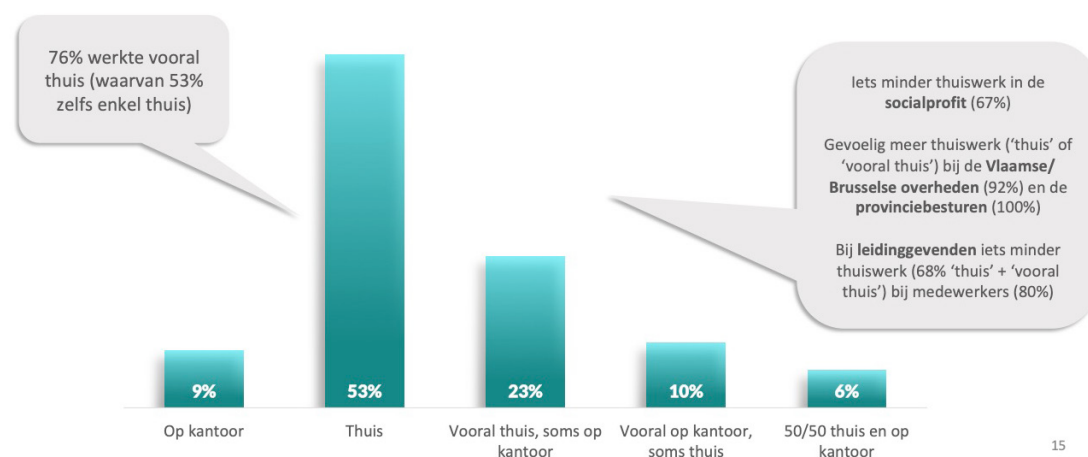
In de eerste coronagolf was 94% van de communicatiemedewerkers bij overheid en social profit actief bezig met externe communicatie. 73% van die collega's verzorgde ook mee de interne communicatie.



'Zeker nu de gewone activiteiten tijdelijk op een laag pitje staan, kunnen we meer tijd steken in interne communicatie.'
(Communicatieverantwoordelijke van een hulpverleningszone)

In deze periode maakten de instellingen een **gigantische IT-sprong**. Thuiswerken was nu geen gunst meer, maar een noodzaak. Tijdens de lockdown werkte 76% vooral van thuis (waarvan 53% zelfs enkel thuis). Dat was van bij aanvang een grote uitdaging op het vlak van interne communicatie. Snel werd duidelijk welke digitale competenties in de organisaties zitten, en welke niet. In geen tijd werd grootschalig geëxperimenteerd met online platformen zoals Microsoft Teams, Zoom en Skype.

WAAR WERKTE JE TIJDENS DE LOCKDOWNPERIODE? (N=439)



Veel organisaties kenden een positieve omwenteling in hun interne communicatie. Waar de klassieke communicatie-instrumenten niet volstonden, werden er op korte termijn nieuwe geïntroduceerd en grootschalig uitgerold. Veel medewerkers die nog kampten met digitale koudwatervrees zijn nu over de streep getrokken om te telewerken en online te vergaderen.



'Fantastisch hoe onze ICT-mensen erin geslaagd zijn om die paar duizend collega's uit Brussel nu thuis te laten werken.'
(Communicatieverantwoordelijke van een federale overheidsinstelling)

'Het duurde toch wel even voor de ICT-technische issues bij de telewerkers allemaal opgelost waren.'
(Communicatieverantwoordelijke bij een zorgvereniging)



Er zijn overheidsinstellingen waar veel medewerkers geen laptop maar een desktop op hun kantoor hebben. Vaak werd bij aanvang van de lockdown toegestaan dat die medewerkers langs kantoor passeerden om die pc te verhuizen naar huis. Maar toen de maatregelen in mei en juni werden afgebouwd, werd het moeilijk. Wie bijvoorbeeld maar drie dagen per week mocht thuiswerken, kon toch moeilijk elke keer weer die computer verplaatsen.

In het algemeen merkte je dat in deze **overgangsperiode** noch het thuiswerken noch het werken op kantoor de norm was. De afspraken over hoe vaak telewerken mogelijk is, waren niet altijd duidelijk, en leidden in deze overgangsperiode wel eens tot misverstanden. Regels en procedures werden vaak soepeler in coronatijd. Velen willen dat zo houden, maar anderen dan weer niet.

In de hele periode van thuiswerken in die eerste coronagolf merken we **hooggevoeligheid voor ICT-problemen**. We lezen in de dagboeken frustraties en gevloek over haperend internet, trage computers, nukkige software-updates, klank- en beeldproblemen bij webinars.

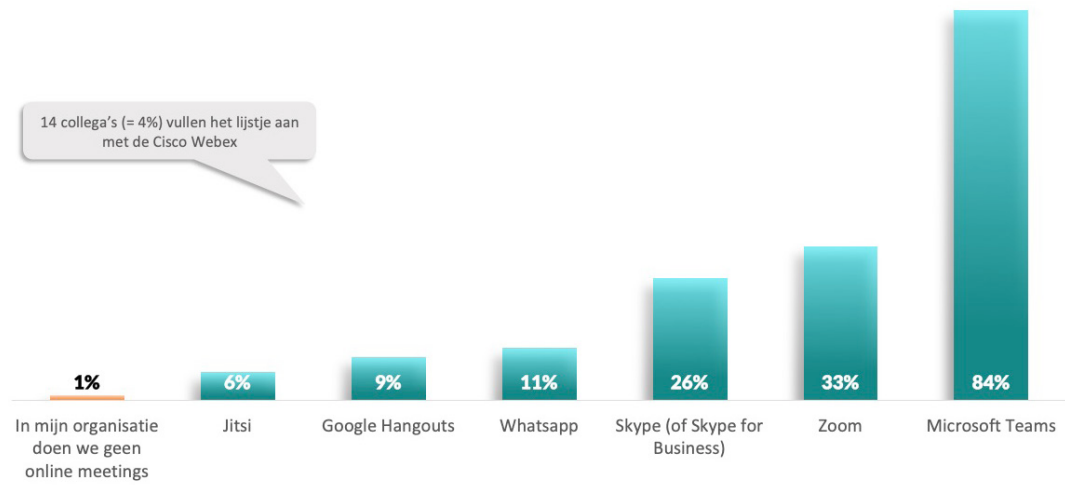
Online ontmoetingsplatformen

Vóór corona was er bij de meeste organisaties relatief weinig sprake van het gebruik van **webconferencing tools**. Waar dit al wel het geval was bleef de inzet van dergelijke platformen vaak beperkt tot een gevorderde vorm van telefonie: even met elkaar bellen, maar dan zo dat we elkaar kunnen zien. Eerder uitzonderlijk werden ze ingezet voor afstandsvergaderen: bij vergaderingen kwamen doorgaans nog altijd alle mensen bij elkaar in één fysieke ruimte.

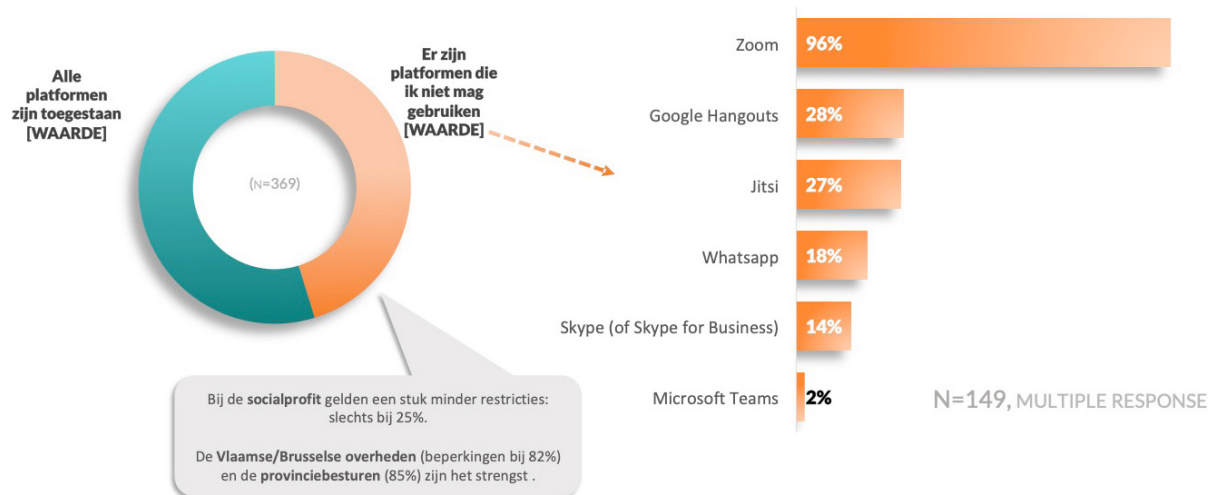
Corona bracht daarin **revolutionaire verandering**. Midden maart 2020 gingen op enkele dagen tijd organisaties en hun medewerkers voor het eerst aan de slag met meeting platformen. Microsoft Teams is daarbij de meest gebruikte tool, goed voor 84% van de overheids- en socialprofitorganisaties. Ook Zoom (33%) en Skype (26%) hebben hier een aanzienlijk marktaandeel. Minder in gebruik voor meetings zijn Whatsapp (11%), Google Hangouts (9%) en Jitsi (6%).

Bij een kleine helft van de organisaties (45%) is het niet toegestaan om eender **welk platform** te gebruiken. In het voorjaar van 2020 verschenen regelmatig berichten in de pers dat Zoom met beveiligingsissues kampte. Ondanks de respons van de aanbieders van Zoom dat deze problemen aangepakt zijn, bleven flink wat overheidsorganisaties het gebruik van Zoom verbieden.

GEBRUIKTE MEETING PLATFORMEN (MULTIPLE RESPONS N=365)



PLATFORMEN DIE NIET GEBRUIKT MOCHTEN WORDEN



Toch liever 'in het echt' dan virtueel

Ledenorganisaties deden hun best om hun leden, bestuursleden of vrijwilligers via videoconferenties bijeen te brengen. Dat liep ICT-matig, inhoudelijk en vergadertechnisch vaak niet van een leien dakje. Ze misten bovendien de warm menselijke beleving van een gewone bijeenkomst.

Ook **HR-aangelegenheden** waren niet evident. Sollicitatiegesprekken voeren, collega's coachen, zelf gecoacht worden, stagiairs begeleiden ... dat loopt minder prettig via Teams of Skype dan in levenden lijve. Het is online moeilijker om je gesprekspartner aan te voelen en bij te staan dan 'in het echt'. Online HR blijft veeleer een surrogaat van echte HR. Vooral niet makkelijk bij mensen die nood hebben aan begeleiding en feedback zoals starters, stagiairs en collega's die niet goed in hun vel zitten. Bij zowat de helft van de organisaties (47%) bleek het moeilijk om contact te onderhouden met medewerkers zonder computer, tablet of smartphone.



'Ik deed mijn communicatiejob thuis. Dan is het niet prettig als je heel weinig hoort van je collega's. Als alleenstaande weegt dat wellicht nog zwaarder. In de drie maanden dat ik nu thuis werk, heb ik mijn leidinggevende één keer aan de lijn gehad.'

(Communicatiemedewerker bij een Vlaamse overheidsinstelling)

Het telewerken in de lockdownperiode bracht **twee knelpunten** aan het licht:

1° Het gebrek aan onderlinge communicatie: 48% miste sociaal contact, 26% getuigt van onvoldoende communicatie met collega's, 15% met leidinggevenden.

2° De thuisomgeving is voor velen **onvoldoende geschikt** om er te werken: 39% moest ondertussen ook toezicht houden op de kinderen, 19% had geen adequate werkplek in de woning, 10% had onvoldoende goede technologie in huis (hardware, software, internetconnectie).

KNELPUNTEN BIJ TELEWERKEN IN DE LOCKDOWNPERIODE

(MULTIPLE RESPONSE, N=398)



4.2 Extra kanalen voor extra interne communicatie

Van bij aanvang van de coronacrisis drong zich gevoelig **meer interne communicatie** op: communicatie over het thuiswerken, over de coronarichtlijnen, over welke activiteiten al dan niet bleven doorgaan, over de reorganisatie van de werkzaamheden ...

Zoals daarnet aangeduid leidde dat bij de meeste organisaties (85%) tot de ontplooiing van online meetingplatformen. Bij bijna de helft van de organisaties werden bovendien **extra kanalen** ingezet om medewerkers te informeren en te motiveren: een regelmatige mail van de leidinggevende, een digitale coronanieuwsbrief, een motiverend postkaartje en/of een geschenkje naar het thuisadres van de medewerkers.

42% van de organisaties organiseerde via Whatsapp, Facebook, Yammer of een ander sociaal medium een **besloten personeelsgroep**. In de dagboeken lezen we dat die in veel gevallen werden ingezet voor informele, sociale contacten en nieuwtjes. Die bleken broodnodig om die moeilijke lockdownperiode mentaal te kunnen doorstaan.

BIJKOMENDE KANALEN ONTWIKKELD VOOR INTERNE COMMUNICATIE.



“

'Met de geleidelijke exit veranderen continu de richtlijnen. We werken nu met video-interviews om onze medewerkers uit te leggen wanneer ze terug naar kantoor kunnen en in welke omstandigheden.'

(Communicatieverantwoordelijke bij een federale overheidsdienst)

'Ze zijn voor het personeel gestart met korte boodschappen via filmpjes. Dat is op zich een mooi initiatief, maar het is opletten voor de vaak betuttelende toon in de filmpjes. Het mag geen dorpsstoneel worden ...'

(Een provinciaal communicatiemedewerker)

”

Net zoals bij externe communicatie waren ook voor interne communicatie initiatieven nodig **op maat van specifieke doelgroepen**. Het gaat dan vooral over medewerkers die laaggeletterd zijn en/of niet beschikken over een internetconnectie of de vaardigheden om daarmee om te gaan.



'Blij dat we net vorig jaar een goed intern communicatieplan hebben uitgewerkt! Daarin werkten we ook manieren uit om onze bijzondere personeelsgroepen te bereiken: collega's met buitendienst, laaggeletterde en anderstalige medewerkers ... We konden meteen volop gebruik maken van een goed werkende gesloten Facebookgroep, valvasberichten voor onderhoudspersoneel, een regelmatige interne nieuwsbrief, telefoonsessies door de teamverantwoordelijken ... Dat is heel erg geapprecieerd.'

(Diensthoofd communicatie van een stad)

'Om onze medewerkers zo breed mogelijk te bereiken, hebben we meerdere boodschappers ingezet. De videoboodschappen van onze algemeen directeur werden sterk geapprecieerd en ook de leidinggevenden speelden hun rol in het laten doorstromen of toelichten van belangrijke informatie.'

Meerdere boodschappers inzetten heeft als voordeel dat de informatie snel kan doorstromen. Eerst werd gevraagd dat de communicatiedienst alle interne communicatie op zich zou nemen. Maar omdat er zeer veel info op korte termijn gecommuniceerd moest worden, zorgde dit soms voor vertraging. Daarom hebben we onze strategie aangepast. De communicatiedienst verzorgde vooral de ziekenhuisbrede informatie. Communicatie naar specifieke doelgroepen gebeurde vanuit de operationele cellen. Een nadeel van meerdere boodschappers is dan weer dat medewerkers via diverse kanalen informatie krijgen.'

(Communicatieverantwoordelijke van een ziekenhuis)



4.3 Evolutie in interne communicatie

We zien in de lockdown een evolutie in interne communicatie, met drie duidelijk te onderscheiden periodes.

In **maart** lag het accent op het actief communiceren over de **reorganisatie van de werkzaamheden**: herschikking van taken en werkverdeling, richtlijnen voor het thuiswerken ... Vooral in die eerste weken speelde 83% van de communicatiewerkers een prominente rol bij de ondersteuning van telewerkers. 61% van de communicatiecollega's was daarbij ook actief bezig met vormingen, handleidingen en helpdeskondersteuning voor online meetingplatformen te ontwikkelen.



'Bij onze hulpverleningszone merk ik momenteel vooral een extreme focus op interne communicatie, waarbij we veel meer dan gewoonlijk gebruik maken van video's met o.a. logistieke medewerkers, interne experts en directieleden om bepaalde maatregelen te communiceren. Intense periode, zeker nu al onze routines ook wegvallen en we als leidinggevende van thuis uit alles moeten managen en aansturen, waarbij de situatie dagelijks verandert.'

(Communicatieverantwoordelijke van een hulpverleningszone)

In april ontwikkelde zich aandacht voor 'sfeerbeheer': interne communicatie die de medewerkers positieve, mentale ondersteuning gaf in deze periode van thuiswerken. Een periode die niet vanzelfsprekend was, en al zeker niet voor collega's die ondertussen ook op de kinderen moesten letten die van thuis uit schoolactiviteiten opnamen.

In de eerste drie weken van april lezen we in de communicatiedagboeken dat de collega's tijd maken om positieve en motiverende boodschappen te brengen: verhalen van medewerkers, belevenissen uit hun kot, waarderende commentaren vanwege bestuur en management ... Bovendien gingen ze mee nadenken over initiatieven zoals e-peritieven, een online moppenbox, een fitnessmoment via Zoom en een fotowedstrijd.



'Onze organisatie telt duizenden medewerkers. Velen zijn lid van een niet-officiële, gesloten Facebookgroep. Ik ben daar zelf incognito ook lid van. Dat staat me toe om de onderstroom in onze organisatie te ontdekken. Dat was in de eerste coronaweken om moedeloos van te worden. Een handvol mensen stookte de negativiteit op, en was elkaar en andere collega's kapot aan het maken.

Via onze officiële kanalen probeerden we daar positief op in te spelen. Dat stimuleerde enkele mensen in die Facebook-community om hun nek uit te steken en zich te verzetten tegen de onruststokers. Daar kwam meteen veel positieve respons op, waardoor de sfeer helemaal omsloeg met heel veel positieve vibes.'

(Communicatieverantwoordelijke van een grote socialprofitorganisatie)

Maar sfeerbeheer is niet alleen een taak voor een interne communicatiemedewerker. Schrijnend in dagboeken en interviews waren de verhalen van medewerkers die deze hele eerste coronaperiode weinig of geen feedback kregen van, of motiverende gesprekken hadden met hun leidinggevende. Ondertussen nam de drang naar elkaar weer 'echt' kunnen ontmoeten alleen maar toe.

In de eerste weken van de lockdown zagen we bij onze online interviews via Teams of Skype al eens een Piet konijn opduiken, een zwaardvechtend zoontje, een baby die de koptelefoon van mama haar hoofd trok ... Het waren hartverwarmende taferelen die de relativiteit der dingen in beeld brengen. Vanaf medio april vertellen de dagboeken dat de continue aanwezigheid van (vooral de kleine) kinderen hoe langer hoe meer ging wegen.

Vanaf mei werden de coronamaatregelen gedeeltelijk versoepeld. Tijdens die geleidelijke exit-periode nam voor veel communicatiecollega's de workload en de tijdsnood toe. Collega's wilden lief en zorgzaam zijn voor hun kinderen, maar ze wilden ook hun job goed doen. Dat zette zware psychologische druk op alle betrokkenen.

In de loop van de maand mei gingen de kantoren geleidelijk terug open. De interne communicatie focuste dan op richtlijnen voor de terugkeer naar kantoor en om daar zo veilig mogelijk werken. Ambtenaren en socialprofitmedewerkers werden verondersteld opnieuw vaker op kantoor te zijn, al dan niet met een beurtroelsysteem, en nog steeds met afstand houden, handgels, mondklappers ...

Het was voor leidinggevend en interne communicatiecollega's een hele uitdaging om medewerkers te motiveren terug naar de werkplek te komen. Bij wie ondertussen al lange tijd thuis werkte, was het wantrouwen groot om terug de trein te nemen en op het werk opnieuw tussen de collega's te gaan zitten. Communicatie moest helpen om drempels weg te nemen en het vertrouwen te versterken.



'Onze afdeling is zwaar getroffen door corona. Niet bij de medewerkers zelf, maar bij hun familieleden. En nu vragen we ze om terug naar kantoor te komen in Brussel. Het is echt niet vanzelfsprekend om hen daarvoor te motiveren.'

(Communicatieverantwoordelijke bij een Vlaamse overheidsinstelling)

In de communicatiedagboeken vroegen de collega's zich af of organisaties niet te ver gingen met hun **preventiemaatregelen** naar aanleiding van de terugkeer naar kantoor. Na de omwenteling van afgelopen decennium om kantoorlandschappen meer open te maken, ging men die nu opnieuw voorzien van (al dan niet transparante) tussenschotten. Daarnaast werden looproutes uitgestippeld zodat mensen elkaar weinig of niet kunnen tegenkomen in het gebouw. Net op het moment dat mensen behoefte hadden aan meer echt contact, voelde dit niet lekker aan. Kan je dat onprettige gevoel wel milderden met communicatie, vroeg een collega zich af.

Bij enkele organisaties dook de dinosaurus-**controleambtenaar** op: het type leidinggevende dat iedereen zo spoedig en zo voltallig mogelijk terug op kantoor wenst. Want werken al die collega's thuis wel voldoende?

Na drie maanden coronacrisis stelden we via onze enquête vast dat bij 42% van de organisaties zich een sterker **gevoel van samenhang** toont dan voordien (in de social profit nog een stuk meer dan bij de overheid). Bij 26% was dat veeleer het tegendeel, bij 32% maakte het geen verschil.

05. Besluiten en aanbevelingen

Deze publicatie begon met een onderzoeksvraag: *‘Hoe verloopt de organisatie van coronacommunicatie bij overheid en social profit, en welke lessen kunnen beleids- en communicatiemensen hieruit trekken voor de toekomst?’*

In dit laatste hoofdstuk geven we daar een antwoord op met tien opvallende conclusies en bijhorende aanbevelingen.

1. Een oud zeer dat extreem pijnlijk werd in crisistijd: de institutionele verkaveling van België

Het onderzoek toonde aan dat de meeste communicatiecollega's één centrale overheid willen die instaat voor het crisismanagement. Door de verschillende overheden kampen we met versnipperde, onduidelijke, voor interpretatie vatbare. Er is nood aan een centrale overheidsdienst die laagdrempelig, kant-en-klaar voorlichtingsmateriaal ontwikkelt zodat niet elke organisatie dat zelf hoeft te doen.

AANBEVELINGEN >>>

- Bij een volgende staatshervorming is het cruciaal tot een **vereenvoudiging te komen van het politiek bestel en het overheidsapparaat**. Dat vraagt enerzijds om meer helderheid over de bevoegdheidsverdeling, anderzijds om een betere afstemming en samenwerking tussen de verschillende overheden.
- Daarbij mag niet worden vergeten dat **lokale overheden** het dichtste bij de burgers staan. Het is daarom noodzakelijk de lokale overheden vroeger en intensiever te betrekken bij het voorbereiden van besluitvorming én communicatie.
- In crisistijd is er nood aan **één centraal platform dat kwaliteitsvolle, kant-en-klare content** (tekst en beeldmateriaal) **aanbiedt** aan andere overheden, bedrijven en organisaties.

2. Het spanningsveld tussen overheidscommunicatie en politieke communicatie komt in crisistijd helemaal op scherp, en werkt contraproductief

We merken dat overheden impulsief van dag tot dag werken, daartoe aangezet door de politieke mandatarissen. Onrustwekkend is dat communicatiemedewerkers bij overheidsinstellingen vaak via de media moeten vernemen wat hun eigen beleidsverantwoordelijken hebben beslist. Profileringsdrang van politici en druk door de pers doorkruisen de noodzakelijke, prioritaire interne communicatie.

Er is weinig tijd tussen het moment dat beslissingen worden genomen en het tijdstip dat die door de politieke mandatarissen worden gecommuniceerd. De meeste overheidsinstellingen beschikken over communicatieteams. We stellen echter vast dat die in veel gevallen niet stelselmatig worden betrokken bij de voorbereiding van de communicatie.

AANBEVELINGEN >>>

- Het is voor veel organisaties het moment om met bestuur, managementteam en medewerkers een '**afsprakennota communicatie**' te ontwikkelen. Het in 2019 door Kortom ontwikkelde document kan hiervoor als inspiratie dienen: <https://www.kortom.be/afsprakennota>
- Hierbij aansluitend, en voor te bereiden met en door de betrokken actoren: het zou een goede zaak zijn om een **ethische code** te ontwikkelen met politieke mandatarissen over de wisselwerking en de scheiding tussen politieke communicatie en overheidscommunicatie. Met als doel de communicatie zo te organiseren dat het algemeen belang primeert en de communicatie naar de bevolking kwaliteitsvol, doel- en doelgroepgericht kan gebeuren.
- Elke overheid moet **een minimum aan noodzakelijke tijd** inbouwen tussen het moment van een beslissing en de communicatie daarover. Dat moet toestaan om de boodschap zo voor te bereiden dat ze beter aansluit bij de belevingswereld van het publiek. Overheidscommunicatie moet in crisistijd niet alleen **bereiken maar ook be-raken**.

3. Corona zette het communicatiewerk op zijn kop en onder druk

Gedurende de eerste coronagolf was de grote meerderheid van de communicatiecollega's vooral bezig met de coronacommunicatie. Het aantal gepresteerde overuren was hoog. Heel vaak werden communicatiemedewerkers ook ingezet als 'fixers', zeker als het de organisatie van (en niet alleen de communicatie over) mondmaskers betrof. Ze ondersteunden collega's ook met telewerk en online vergaderen.

Tegelijk merkten we bij veel communicatieverantwoordelijken frustratie omdat ze niet, te weinig of te laat ingezet werden voor het strategische communicatiewerk. Ook werden ze niet betrokken bij het organiseren van complementaire, meer effectieve communicatie naar 'moeilijke' doelgroepen.

De helft van de communicatiemedewerkers kreeg het werk nauwelijks of niet rond. Velen voelden zich onrustig en gespannen, of kampten met slaapproblemen.

AANBEVELINGEN >>>

- Er is in tijden van telewerken en crisis nood aan **meer ondersteuning en mentale coaching** van collega's. Eigenlijk heeft elke organisatie nood aan een **interne welzijnsmanager**.
- De communicatieverantwoordelijken worden best ingezet voor **betere en meer doelgroep-gerichte communicatie**, en niet voor allerlei logistieke taken (zoals de organisatie van mondmaskers).

4. De overload aan werk was groot. Maar er zijn manieren om dat op te vangen

Eenzijds was er in deze eerste coronaperiode voor vele communicatiemedewerkers **meer werk dan anders**. Ze besteedden gevoelig meer tijd dan gewoonlijk aan de productie van voorlichtingsmateriaal en de opvolging van online media, pers en nieuwsbrieven. Ondertussen moesten ze ook het klassieke, gewone communicatiewerk verder opvolgen.

Voor een meerderheid van organisaties bij overheid en social profit is er nood aan bijkomende inzet van (externe) communicatiecollega's of productontwikkelaars die je in crisistijd snel kan oproepen. Communicatieverantwoordelijken **willen ondersteuning** op verschillende terreinen: van filmpjes maken tot copywriting, maar ook strategisch advies, communicatieplanning en coaching.

Drie vierde van de instellingen heeft **geen extra personeel ingezet**, ondanks de forse toename van de werkdruk. Er zijn zelfs bijna geen externe mensen ingehuurd (3%).

Anderzijds merken we bij een minderheid aan communicatiecollega's (+/- 15%) **marge in hun werktijd**. Vooral collega's die werken bij organisaties waar de werking grotendeels is stilgevallen, bijvoorbeeld in de cultuursector.

Er is bovendien een grote groep **'externe' communicatieprofessionals** (zoals freelancers en medewerkers van communicatiebureaus) die in coronatijd hun geplande projecten zagen wegvallen en ruimte kregen in hun agenda.

AANBEVELINGEN >>>

- Geef in overheid en social profit de communicatiemedewerkers-met-tijd de gelegenheid om **tijdelijk communicatie-ondersteuning te bieden**, ook bij andere organisaties dan hun werkgever (zonder kosten, als vrijwilliger of gedetacheerde). Laten we ons daarbij niet blindstaren op ambtelijke barrières.
- Laten we waar het kan **sneller communicatiewerk uitbesteden**. Ook daar kan je je voorafgaand aan de crisis op voorbereiden.
- Er is in crisistijd nood aan een **'uitzendbureau'** dat vraag en aanbod bijeenbrengt en voor een snelle dispatching van beschikbare communicatieprofessionals zorgt.

5. Meer aandacht voor aanvullende doelgroepencommunicatie

In de loop van de coronacrisis werd duidelijk dat de maatregelen bij verschillende minderheden binnen de bevolking onvoldoende gekend, ernstig genomen en/of opgevolgd werden. Laaggeletterden, anderstaligen, bepaalde groepen jongeren, ouderen en etnisch-culturele minderheden hebben nood aan communicatie die meer aansluit bij hun leef- en beleavingswereld.

Bij de lokale overheden lukt het vooral de **steden** en wat grotere gemeenten om, aanvullend bij de algemene communicatie, **extra communicatie-initiatieven** te ontwikkelen op maat van deze doelgroepen.

In het hele land dringt zich **bijzondere aandacht op voor doelgroepen** die zich in de digitale kloof bevinden bij gebrek aan materiaal, kennis en/of vaardigheden.

AANBEVELINGEN >>>

- **Steunpunten en welzijnsorganisaties** moeten een meer prominente rol opnemen. Met hun kennis, expertise en netwerk kunnen ze overheden helpen om specifieke doelgroepen te sensibiliseren en hen te ondersteunen bij preventieve gedragsontwikkeling.
- De **lokale overheden** moeten meer tijd, ruimte en expertise krijgen om communicatie-initiatieven te ontwikkelen naar specifieke doelgroepen.
- Zoals elektriciteit en water essentiële nutsvoorzieningen zijn, zo geldt dat in deze 21^{ste} eeuw ook voor **primaire ICT-behoeften**. De overheid moet er voor zorgen dat **élk** gezin toegang krijgt tot het internet en vorming en ondersteuning bij het gebruik daarvan.

6. Ondoenbaar en onverantwoord: gemeenten en ziekenhuizen met slechts één communicatiemedewerker

De werkdruk bij organisaties met maar één persoon op de communicatiedienst was enorm. Vaak werken deze mensen zelfs niet eens voltijds op communicatie. In het beste geval slaagde deze eenpersoonsdiensten er in de communicatiekanalen te voorzien van zo actueel mogelijke informatie. Vaak bleef de communicatie beperkt tot het doorlinken naar de centrale informatiebronnen. Hier was weinig of geen ruimte voor aanvullende communicatie naar externe of interne doelgroepen. Dat weegt: hard werken en niet de communicatiekwaliteit kunnen bieden die je nodig acht.

We zien in ons onderzoek dat dit zich vooral voordeed bij kleine en middelgrote gemeenten, en bij kleine en middelgrote ziekenhuizen. Dit is ondoenbaar en onverantwoord, en niet alleen in crisistijd.

AANBEVELINGEN >>>

- Elke gemeente en elke zorginstelling hoort een **volwaardige communicatiedienst** te ontwikkelen, met een team van medewerkers en met back-ups voor in tijden van crisis. Verschillende werkingsmodellen zijn daarbij mogelijk, zoals beschreven in de Kortom-brochure 'De nieuwe communicatiedienst'³¹.
- Voor de gemeenten dringt een gemeentelijke **fusieronde** zich op. Of op zijn minst is er nood aan meer **communicatieve samenwerking** tussen gemeenten (zie ook volgende aanbeveling).

7. We kijken wel naar elkaar, maar we werken weinig samen

Het onderzoek toonde aan dat de verschillende organisaties en overheden wel 'kijken' naar elkaar en elkaars communicatie-initiatieven, maar er bijzonder weinig wordt samengewerkt. In onze enquête vermelden slechts 24 respondenten (op de 456 deelnemers) dat ze in coronatijd samenwerkten met communicatiecollega's van andere organisaties.

Ondertussen nam de workload toe, en zat bijvoorbeeld bij de lokale overheden bijna elk van de 300 steden en gemeenten gelijkaardige communicatiecontent en -kanalen te ontwikkelen als de anderen.

AANBEVELINGEN >>>

- Er is nood aan het **ontwikkelen en stimuleren van samenwerkingsmodellen**. Er zijn voorbeelden te vinden in Vlaanderen (bv. samenwerkingsverband gemeenten in het Neteland) en Nederland (de gemeenten in de regio Drechtsteden werken er met één gemeenschappelijk communicatie-servicecentrum).
- **Kortom vzw, steunpunten en koepelverenigingen** moeten nog meer dan nu een rol opnemen in het bijeenbrengen en (meer) doen samenwerken van communicatiecollega's.

8. Corona was het moment van de waarheid voor communicatiecollega's bij overheid en social profit

In coronatijd kregen de communicatiecollega's bij veel organisaties, maar niet overal, de gelegenheid om zich te bewijzen. Er zijn communicatiemedewerkers die opzij zijn geschoven omdat ze het werk moeilijk aankonden of niet erkend werden in hun communicatie-expertise. Maar uiteindelijk slaat de balans toch vooral over naar de positieve kant. Er zijn meer communicatiemedewerkers die aangeven dat de waardering van hun werk is toegenomen, dan omgekeerd. Dat betreft zowel de waardering van leidinggevend en collega's, als van het publiek.

Ondanks hun stelselmatige inzet als 'fixers' voor andere taken dan communicatietaken, getuigen veel communicatiecollega's dat ze meer dan ooit zijn ingezet voor strategisch advies en coaching. Heel wat collega's leerden op korte tijd veel bij over het communicatievak. Daarbij stelden ze vast dat ze onvoldoende voorbereid waren op crisiscommunicatie. Er zijn weinig organisaties die over een realistisch en werkbaar crisiscommunicatieplan beschikten.

AANBEVELINGEN >>>

- Corona was het moment van de waarheid voor competente communicatiecollega's. Nu is het zaak de **strategisch sterkere positie van de communicatiefunctie duurzaam te krijgen**. De tijd is rijp om regelingen en afspraken te maken die communicatie dichter bij het beleid houden.
- Meer initiatieven zijn nodig tot **professionalisering**, sensibilisering en vorming over crisiscommunicatie en gedragsbeïnvloedende communicatie.
- Maak **een plan**. Het moment is aangebroken om werk te maken van communicatieplanning. Daarbij moet er aandacht zijn voor doel- en doelgroepgerichte aanpak van externe communicatie, interne communicatie en crisiscommunicatie. Op die manier kunnen communicatiemedewerkers vermijden ad hoc en impulsief te werken.
- Bij de centrale overheden valt in de corona-adviescommissies de aanwezigheid op van medici en economen. Het is nodig om ook **gedrags- en communicatiewetenschappers** te betrekken. Zij kunnen analyses en aanbevelingen aanbrengen over de evoluties in houding en gedrag bij de bevolking, en de communicatieve aanpak daarvan.

9. Telewerken/thuiswerken:

Thuiswerken was voor velen **weinig comfortabel**. De grootte van de woning, aanwezigheid van kinderen en ICT-problemen maakten het niet gemakkelijk of efficiënt te werken van thuis uit. Maar het grootste gemis waren de sociale contacten. Bij velen heerste het gevoel alleen en wat geïsoleerd te werken. Dat woog door op het mentale welzijn. Bij medewerkers die laaggeletterd zijn of die zelf geen computer ter beschikking hebben, stelde dit aandachtspunt zich nog een stuk sterker.

AANBEVELINGEN >>>

- Elke organisatie heeft in crisistijd nood aan een **interne welzijnsmanager** (zie ook conclusie 3). Die monitort het welbevinden van thuiswerkende collega's, ontwikkelt initiatieven voor mentale ondersteuning en begeleidt leidinggevenden in hun rol als coach.
- Het is aangewezen dat elke organisatie de nodige **ICT-voorzieningen** voorziet die toestaan dat de alle medewerkers op andere locaties dan op hun klassieke werkplek hun job kunnen doen en bereikbaar zijn.

10. Interne communicatie werd belangrijker

Het grootste deel van de communicatiecollega's besteedde in coronatijd **meer aandacht aan interne communicatie**. Ze hielpen hun organisaties aan de slag te gaan met webconference tools. Er werden gevoelig meer, vaak nieuwe interne communicatiekanalen ingezet.

Interne communicatie speelde een prominente rol in 'sfeerbeheer' en in het mentaal voorbereiden van collega's om na de lockdown geleidelijk terug naar kantoor te komen. Maar tegelijk had de helft van de organisaties het **moeilijk om contact te onderhouden** met medewerkers zonder computer, tablet of smartphone (zie ook conclusie 9).

AANBEVELING >>>

Interne communicatie is bij veel organisaties structureel een nog **onderontwikkeld terrein**. Het is belangrijk om de **interne communicatie op te waarderen**. Dat vraagt om meer erkenning en meer aandacht voor voorbereiding, capaciteit, rolverdeling en kwaliteit met betrekking tot interne communicatie. Interne communicatie hoort te allen tijde goed georganiseerd te zijn, zodat dit niet moet opgestart worden bij een plotse crisis.

Tenslotte...

Deze publicatie gaf een analyse van communicatie bij (vooral) overheid en (deels) socialprofitsector tijdens de eerste golf van de coronapandemie.

Vanuit Kortom volgen we van nabij hoe de communicatieve aanpak van de tweede golf zich ontwikkelt, met daarbij ook aandacht voor risicocommunicatie. In de hoop dat er ondertussen uitzicht is op het einde van de pandemie.

Beschouwingen, aanvullingen en suggesties over coronacommunicatie in de eerste, tweede (en hopelijk geen volgende) golf zijn welkom bij Eric@kortom.be.

Eric Goubin is onderzoeker en docent bij Kortom vzw en de Thomas More hogeschool.

Bijlage

We geven je een overzicht van de belangrijkste fasen in de eerste coronagolf.

Het beperkt zich tot de voor de bevolking belangrijkste nationale richtlijnen. Aanvullend namen gemeenschappen en gewesten, specifieke federale administraties, provinciale en lokale overheden nog bijkomende maatregelen.

Periode 1 van de eerste coronagolf (februari – medio maart 2020): het voorspel

Begin februari:

Eerste vastgestelde coronabesmetting in ons land: een man die gerepatrieerd werd uit de Chinese stad Wuhan, waar de coronapandemie haar start kende.

Februari - begin maart:

Berichten van **coronabesmettingen** in Europa, en dan vooral in Italië.

Op 3 maart waren er in totaal 15 besmettingen in België.

De krokusvakantie bleek een katalysator: Belgen uit skigebieden in Noord-Italië en Oostenrijk brachten het virus mee naar België.

10 maart:

Nationale Veiligheidsraad, met eerste aanbevelingen voor scholen, evenementen en bedrijven.

Het accent ligt op hygiënemaatregelen (zoals handen wassen, vermijden om handen te geven of te kussen). De scholen blijven open, maar evenementen of oudercontacten worden uitgesteld.

Telewerken wordt aanbevolen, opleidingen aan grote groepen afgeraden. Advies om evenementen met meer dan 1000 personen niet te laten plaatsvinden.

Periode 2 van de eerste coronagolf (medio maart – april 2020): de lockdown

17 maart:

Nationale Veiligheidsraad met de aankondiging van de feitelijke lockdown. Burgers moeten thuisblijven tenzij voor essentiële verplaatsingen naar de voedingswinkel, dokter ... Start van de 'Blijf in uw kot'-periode, naar de uitspraak van minister van Volksgezondheid Maggie De Block. 'Niet-essentiële' winkels, kapperszaken, cafés en restaurants moeten sluiten. Telewerken wordt verplicht. Sluiting van de scholen. Verbod om voor niet-essentiële verplaatsingen naar het buitenland te gaan.

27 maart en 15 april:

Vergaderingen van de Nationale Veiligheidsraad, die de maatregelen verlengen.

Periode 3 van de eerste coronagolf

(eind april – einde juli 2020): de geleidelijke afbouw van de lockdown

24 april:

Nationale Veiligheidsraad met voorstelling van exitstrategie en afbouwplan. Berucht omwille van de technische en langdradige PowerPointpresentatie door premier Wilmès. (Fase 1 van afbouw)

6 mei:

Nationale Veiligheidsraad. In de komende weken wordt de lockdown stapje na stapje versoepeld. Gezinnen kunnen maximaal 4 personen – altijd dezelfde – ontvangen (de zogenaamde 'bubbel'). Heropening van de winkels, met social distancing. (Fase 1b van afbouw)

13 mei:

Nationale Veiligheidsraad. Geleidelijke heropstart van de lessen voor bepaalde leerlingen in basis- en secundair onderwijs. Heropening van musea en culturele bezienswaardigheden, mits voorafgaande reservatie en social distancing. (Fase 2 van afbouw)

2^{de} helft mei:

Vier Ministeriële Besluiten met verfijning van specifieke versoepelingsmaatregelen m.b.t. onderwijs (gedeeltelijke heropening scholen), tweede verblijfplaatsen ...

3 juni:

Nationale Veiligheidsraad. Vanaf nu is vrijheid opnieuw de regel en wat niet mag de uitzondering. Hygiënemaatregelen blijven essentieel. Uitbreiding van de bubbel tot 10 personen (en het mogen elke week 10 andere personen zijn). Ook groepsbijeenkomsten blijven beperkt tot 10 personen. De horeca mag gedeeltelijk heropenen, onder strikte voorwaarden. De cultuursector kan pas vanaf 1 juli terug publieksactiviteiten starten, met veiligheidsafstand en maximum 200 deelnemers. Reizen is in principe toegestaan. (Fase 3 van afbouw)

24 juni:

Nationale Veiligheidsraad. Verdere versoepeling. De bubbels worden vergroot tot 15 personen. Bioscopen, pretparken, feestzalen ... mogen telkens onder specifieke voorwaarden terug open. Richtlijnen en protocollen voor bezoekersaantallen en randvoorwaarden voor allerlei publieksactiviteiten. (Fase 4 van afbouw)

Juli:

Ministeriële Besluiten met verdere uitwerking van de maatregelen, regels rond reizen, uitbreiding van plaatsen waar je een mondkapje moet dragen.

Periode 4 van de eerste coronagolf

(eind juli – september): overgang tweede coronagolf, met opnieuw beperkende maatregelen

23 juli:

Nationale Veiligheidsraad. Een tweede golf van coronabesmettingen dient zich aan. Daarom komen er opnieuw meer beperkingen. Verruiming van de mondkapjeplicht naar o.a. markten, winkelstraten, horeca (behalve als mensen aan tafel zitten). Registratieverplichting in de horeca: klanten moeten hun emailadres of telefoonnummer achterlaten zodat ze hen in geval van besmetting kunnen verwittigen. Versterkte controles.

27 juli:

Nationale Veiligheidsraad. De tweede coronagolf zet zich geleidelijk door, met voorlopig minder ziekenhuisopnames en overlijdens dan bij de eerste golf. Er komen opnieuw maatregelen. Beperking van de bubbel tot 5 personen. Telewerken wordt opnieuw sterk aanbevolen. Strengere richtlijnen voor evenementen en winkelen.

20 augustus:

Nationale Veiligheidsraad. Verlenging van de maatregelen. Aankondiging van de volledige heropening van de scholen, en de bijhorende richtlijnen. De gemeenschappen starten met kleurcodes voor het onderwijs.

23 september: Nationale Veiligheidsraad. Beperkte versoepeling van de maatregelen.

In oktober ontstaat meer dan ooit het besef dat de tweede coronagolf in volle ontwikkeling is, met een sterke toename van het aantal coronabesmettingen. Bij de start van de nieuwe regering wordt het geweer van schouder verwisseld en komen er vanaf 8 oktober opnieuw strengere maatregelen.

Je vindt een overzicht van alle Ministeriële Besluiten op

<https://crisiscentrum.be/nl/news/crisisbeheer/coronavirus-de-antwoorden-op-al-je-vragen>

Eindnoten

- ¹ <https://www.info-coronavirus.be/nl/wat-doen-de-gezondheidsautoriteiten/>
- ² <https://crisiscentrum.be/nl/inhoud/team-d5-ondersteuning-crisiscommunicatie>
- ³ De Rynck, F. (6 juli 2020). Je zou haast om een permanent mild virus smeken. Opiniestuk in *De Standaard*. https://www.standaard.be/cnt/dmf20200705_97682567
- ⁴ <https://www.vlaanderen.be/gezondheid-en-welzijn/gezondheid/gezondheid-en-preventie-bij-sociaal-contact-tijdens-de-corona-crisis/voorelkaar>
- ⁵ <https://kanselarij.belgium.be/nl/nieuws/geef-voorbeeld-stop-virus>
- ⁶ Clément, J. (2020). *Overheidscommunicatie: zijn we klaar voor de volgende catastrofe?* <https://julioclement.wordpress.com/2020/07/04/overheidscommunicatie-zijn-we-klaar-voor-de-volgende-catastrofe/>
- ⁷ Duguet, M. en Caro, I. (1 mei 2020). Parfois, il vaut mieux se taire: la difficile communication de crise du gouvernement face au coronavirus. *France Info*. https://mobile.francetvinfo.fr/sante/maladie/coronavirus/parfois-il-vaut-mieux-se-taire-la-difficile-communication-de-crise-du-gouvernement-face-au-coronavirus_3941731.html#xtref=http://m.facebook.com&xtref=https://www.francetvinfo.fr/sante/maladie/coronavirus/parfois-il-vaut-mieux-se-taire-la-difficile-communication-de-crise-du-gouvernement-face-au-coronavirus_3941731.html
- ⁸ Nationaal kernteam crisiscommunicatie (25 juni 2020). *Handreiking communicatieaanpak coronavirus*. Rijksoverheid Nederland. <https://www.communicatierijk.nl/documenten/publicaties/2020/04/24/handreiking-communicatieaanpak-coronabestrijding>
- ⁹ <https://www.ugent.be/nl/actueel/motivatiedcoronamaatregelenlinkt.htm>
- ¹⁰ <https://www.sophiewilmes.be/nl/wie-ben-ik-2/>
- ¹¹ <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2020/04/22/belgische-corona-aanpak-door-de-ogen-van-de-internationale-pers/>
- ¹² Marynissen, H. en De Raedt, K. (15 april 2020). *Aanbevelingen voor overbevraagde communicatie-experten*. Gent, PM.
- ¹³ https://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20200530_04976718
- ¹⁴ https://onderwijs.vlaanderen.be/nl/update-corona-voorbereiding-schooljaar-2020-2021?utm_source=Twitter&utm_medium=social&utm_campaign=update-corona-voorbereiding-schooljaar-2020-2021&utm_content=2020
- ¹⁵ Vansteenkiste, M., Vandenbergh, O., Soenens, B., Morbée, S. en Waterschoot, K. (2020). De opeenvolgende rapporten van 'Coronastudie: de motivatiebarometer'. Universiteit Gent. <https://www.ugent.be/epg/nl/onderzoek/coronastudie#Rapport14:Coronabadgeen-barometer>
- ¹⁶ Timmermans, D., Agyemang, C., Buijzen, M., Denktas, S., Evers, A., Molleman, G., van den Muijsenbergh, M., van den Putte, B., de Ridder, D., Sanderman, R., van Weert, J. en de Wit, J. (26 augustus 2020). *Communiqueer beter over hoe je te gedragen tegen het virus*. Op: socialevraagstukken.nl. <https://www.socialevraagstukken.nl/communiqueer-beter-over-hoe-je-te-gedragen-tegen-het-virus/>
- ¹⁷ <https://www.ugent.be/nl/actueel/vermoeidheidcoronavolksmarathon.htm>
- ¹⁸ <https://www.ugent.be/nl/actueel/motivatiedcoronavolksmarathonstijgtweeter.htm>
- ¹⁹ <https://www.socialevraagstukken.nl/communiqueer-beter-over-hoe-je-te-gedragen-tegen-het-virus/>
- ²⁰ <https://www.dailymail.co.uk/news/article-8768103/Young-woman-spreads-green-slime-grandfathers-kitchen-hard-hitting-anti-Covid-advert.html>
- ²¹ <https://blog.vandenbroele.be/hoe-probeer-je-als-overheid-je-burgers-blijvend-te-motiveren?list=322383932&contact=1630967951&contact=21618504&contact=551552773>
- ²² <https://www.adformatie.nl/gedragsverandering/14-technieken-gedragsbeïnvloeding-van-mark-rutte-perscos>
- ²³ <https://www.ugent.be/epg/nl/onderzoek/coronastudie#Rapport14:Coronabadgeen-barometer>
- ²⁴ <https://www.tijd.be/opinie/algemeen/er-is-marketing-nodig-in-de-coronacommunicatie/10221390.html>
- ²⁵ <https://www.ugent.be/epg/nl/onderzoek/coronastudie#Rapport14:Coronabadgeen-barometer>
- ²⁶ <https://www.facebook.com/jeugddienstgent/videos/2835398469873642/>
- ²⁷ <https://www.ugent.be/epg/nl/onderzoek/coronastudie#Rapport14:Coronabadgeen-barometer>
- ²⁸ <https://www.ugent.be/epg/nl/onderzoek/coronastudie#Rapport14:Coronabadgeen-barometer>
- ²⁹ Torbeyns, A. (28 augustus 2020). Veertig procent van de Belgen riskeert digitale uitsluiting. In: *De Standaard*. https://www.standaard.be/cnt/dmf20200827_97568917?&articlehash=4B950C859DBE256E3144EF59197AE77D620BB675FB7D305D6D3D5130A088F54EFEFF18CB789E60D6C54CCC78BADB5A40FDE83A25F03390A4915686DAF73F75
- ³⁰ <https://www.vvsg.be/kennisitem/vvsg/in-ons-magazine-vijf-gemeenten-neteland-bieden-samen-coronacrisis-het-hoofd?fbclid=IwAR1-7L16Mh8GrgjVu4PuspQEOE3b1p8Yqsngh0OvIZFPnsalO8LpFvr0>
- ³¹ <https://www.kortom.be/kennis/8500/faq-hoe-organiseer-ik-de-communicatiedienst-kortomrapport>

Bibliografie

Geraadpleegde bronnen (selectie)

<https://www.info-coronavirus.be>

<https://crisiscentrum.be>

<https://kanselarij.belgium.be>

<https://www.socialevraagstukken.nl/communiceer-beter-over-hoe-je-te-gedragen-tegen-het-virus>

<https://www.vlaanderen.be/vlaamse-maatregelen-tijdens-de-coronacrisis>

<https://www.kortom.be/kennis/9263/de-coronacrisis-een-open-dossier-van-initiatieven-en-hulp-voor-crisiscommunicatie>

Anthonissen, P. (2001). *Murphy was een optimist – hoe ondernemingen door crisiscommunicatie in leven bleven*. Lannoo.

Brugghemans, B., Huypens, J. en Mertens, P. (2014). *Crisiscommunicatie*. Brussel, Politeia.

Claeys, A.S. (28 april 2020). *Webinar crisiscommunicatie*. KU Leuven, Instituut voor de Overheid.

Clément, C. (red.) (2011). *Gebruik van sociale media in crisiscommunicatie*. Brugge, Kortom.

Clément, J. (2020). *Overheidscommunicatie: zijn we klaar voor de volgende catastrofe?* <https://jjulieclement.wordpress.com/2020/07/04/overheidscommunicatie-zijn-we-klaar-voor-de-volgende-catastrofe/>

De Rynck, F. (6 juli 2020). Je zou haast om een permanent mild virus smeken. Opiniestuk in *De Standaard*.

Duguet, M. en Caro, I. (1 mei 2020). Parfois, il vaut mieux se taire: la difficile communication de crise du gouvernement face au coronavirus. *France Info*.

FOD Kanselarij van de Eerste Minister & FOD Beleid en Ondersteuning (2016). *Klaar voor de crisis, handleiding bij crisiscommunicatie. Gids voor de federale communicatoren*. Brussel, COMM-Collection nr. 7.

Goovaerts, J., Minnebo, J., Steyaert, J. en Van der Cruysse, J. (24 april 2020). *Overheidscommunicatie in de coronacrisis: webinar*. Indiville en RCA.

Goubin, E. (2017). *Tante Mariette en haar fiets. Handboek overheids- en verenigingscommunicatie*. Brugge, Vanden Broele.

IBZ Crisiscentrum. *Leidraad crisiscommunicatie*. <https://crisiscentrum.be/nl/publication/leidraad-crisiscommunicatie>.

IC Kollektif (16 juni 2020). *Covid-19 Communication Repertoire*.

Keuchenius, C. (23 april 2020). De 14 technieken in gedragsbeïnvloeding in Mark Ruttes persconferenties. Gastblog in *Adformatie*. <https://www.adformatie.nl/gedragsverandering/14-technieken-gedragsbeïnvloeding-van-mark-rutte-perscos>

Kremers, S. en Woudstra, M. (28 april 2020). *PR onderzoek Logeion: invloed corona op het communicatievak*. DVJ Insights.

Marynissen, H. en De Raedt, K. (15 april 2020). *Aanbevelingen voor overbevraagde communicatie-experten*. Gent, PM. Nationaal kernteam crisiscommunicatie (25 juni 2020). *Handreiking communicatieaanpak coronavirus*. Rijksoverheid Nederland.

Nationaal Kernteam Crisiscommunicatie (25 juni 2020). *Handreiking communicatieaanpak coronavirus*. Den Haag, Rijksoverheid.

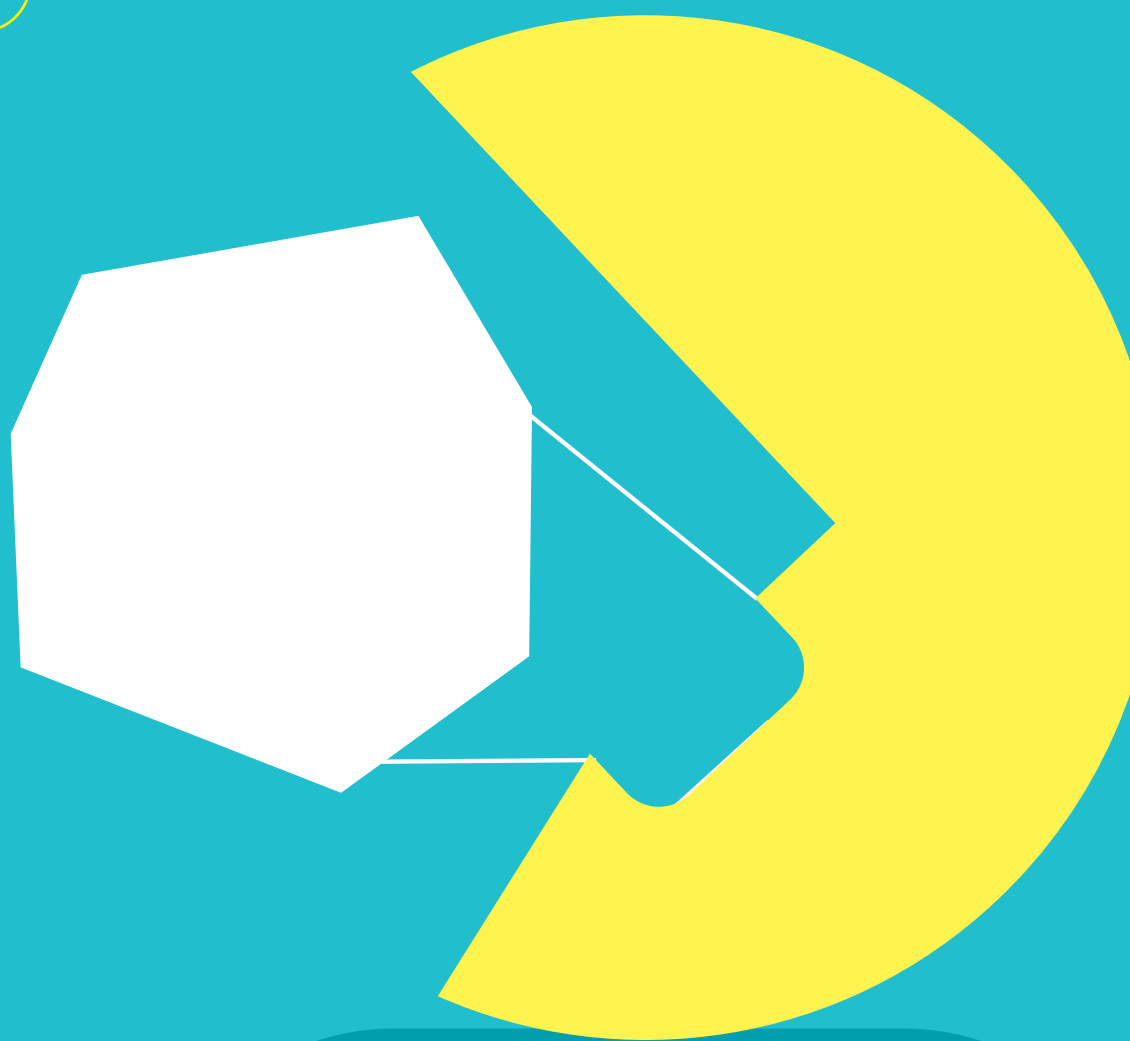
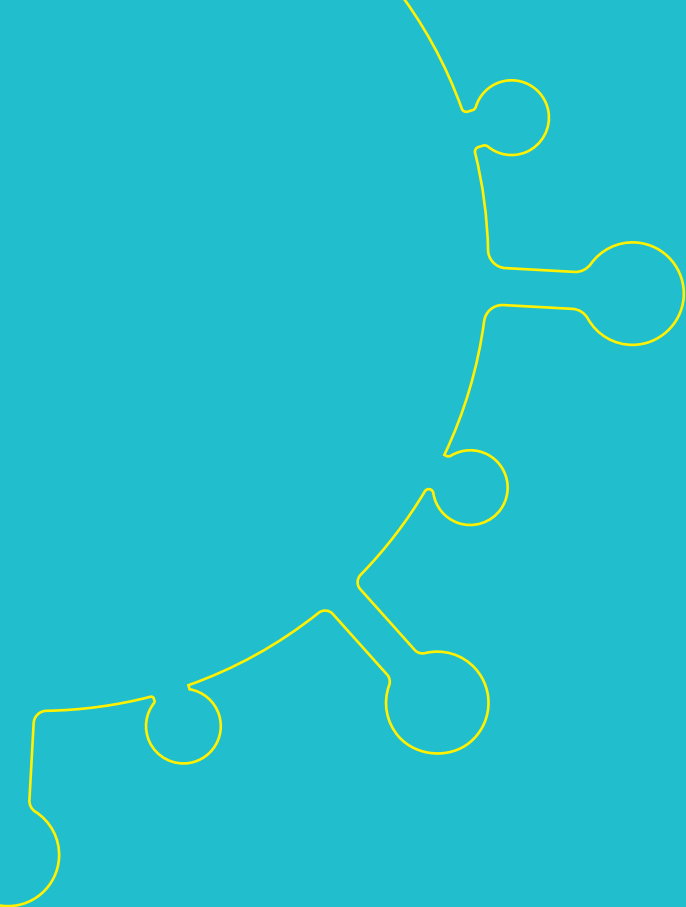
Timmermans, D., Agyemang, C., Buijzen, M., Denktas, S., Evers, A., Molleman, G., van den Muijsenbergh, M., van den Putte, B., de Ridder, D., Sanderma, R., van Weert, J. en de Wit, J. (26 augustus 2020). *Communiceer beter over hoe je te gedragen tegen het virus*. Op: [socialevraagstukken.nl](https://www.socialevraagstukken.nl).

Torbeyns, A. (28 augustus 2020). Veertig procent van de Belgen riskeert digitale uitsluiting. In: *De Standaard*.

Vansteenkiste, M., Vandenbergh, O., Soenens, B., Morbée, S. en Waterschoot, K. (2020). De opeenvolgende rapporten van 'Coronastudie: de motivatiebarometer'. Universiteit Gent.

Verloop, R. (2020). Deze auteur realiseerde verschillende publicaties over corona-communicatiemanagement in Nederland. Te vinden op <https://www.renataverloop.nl/publicaties>

Wils, J. (2014). *Communiceren in tijden van crisis*. Leuven, Lannoo Campus.



www.kortom.be