

## Lessons Learned Covid 19

### Rode draden experttafels - inclusief position papers – en enkele procesreflecties

18 augustus 2020

5.1.2e, 5.1.2e, 5.1.2e, 5.1.2e, 5.1.2e, 5.1.2e  
 (Kessels & Smit), 5.1.2e (team Lessons Learned VWS)

#### Algemeen

Er is brede waardering voor de **'intelligente lockdown'-aanpak**, met name waar het gaat om:

- De kans om nog wel naar buiten te kunnen/ door te kunnen werken waar mogelijk.
- De persconferenties en heldere, frequente communicatie.
- Het appèl op eigen verantwoordelijkheid en 'samen'.

Daarnaast is er ook een breed gedeelde erkenning dat het veel heeft gekost en dat de **schade** groot is: op economisch, maatschappelijk en op gezondheidsgebied. Dit leidt ertoe dat een belangrijke ondertoon is: laten we alles op alles zetten om een nieuwe lockdown te **voorkomen**, maar kiezen voor meer gedifferentieerde en precieze maatregelen. Met meer aandacht voor de impact op kwetsbare groepen – in de brede zin van het woord; ook mensen die niet in traditionele zin van het woord tot een kwetsbare groep behoren kunnen nu hard geraakt worden door de coronamaatregelen. Ook is er een vrij algemeen gedeelde notie dat er voor de volgende fase een breder perspectief nodig is dan het medische.

Samen met de realisatie dat de situatie nog enige jaren gaat duren is er een besef dat het belangrijk is hierop **ingericht** te zijn. Niet door dit als 'het nieuwe normaal' te bestempelen, want daarvoor is het te 'abnormaal'. Maar wel door te kijken naar: hoe kunnen we ons er de komende jaren zo goed mogelijk op instellen dat het virus (en dus ook de bijbehorende beperkingen) er is, en af en toe (lokaal) zal opvlammen. Zowel experts als ervaringsdeskundigen uiten daarbij hun **zorgen** over de impact die dit gaat hebben – met name op de mentale gezondheid van Nederlanders, groeiende ongelijkheid (en daarmee spanning?) tussen verschillende groepen in Nederland en de economie. Dat staat nog los van de zorgen die er zijn over de gezondheid en druk op de gezondheidszorg. Mensen zien overigens hier en daar ook **kansen**, en/of kiezen er nadrukkelijk voor om daar naar te kijken en die zoveel mogelijk te benutten.

Hoe doe je dat, een samenleving inrichten op dat het virus er nog enige tijd gaat zijn? We ontdekken drie uitgangspunten als rode draden:

1. Vertrek vanuit een **breed gezondheidsperspectief** (hoe houden we de samenleving zo gezond mogelijk op medisch, sociaal, economisch gebied) en vanuit wat er **wél** kan (hoe realiseren we zoveel mogelijk economische bedrijvigheid, sociale ontmoetingen in fysieke afstand, bewegingsvrijheid...). Hierbij gaat het overigens niet alleen over fysieke gezondheid – veel experts wijzen ook op de mentale gezondheid, vooral door angst en eenzaamheid kan die in onder druk komen te staan. Sommigen vrezen een 'klap' op dit gebied die nog gaat komen.
2. Laten we ons realiseren dat dit **zwaar is voor iedereen**, maar voor bepaalde groepen **extra**, en kijk in de volgende fase hoe je dat kan opvangen met elkaar. Zo hoorden we bijvoorbeeld:
  - o denk aan de (over)belasting van de verpleegkundigen, zorg voor hun mentale welzijn en arbeidsomstandigheden
  - o heb oog voor de jongeren – een groep die voorheen niet tot de 'kwetsbaren' gerekend werd, maar die wel degelijk hard geraakt wordt
  - o houd financiële steunmaatregelen in stand waar dat nodig is
  - o neem mensen 'aan de rand van de samenleving' ook mee (dak en thuislozen, arbeidsmigranten, asielzoekers....)

- realiseer je dat mensen met een beperking of chronische ziekte die zich voorheen goed zelfstandig konden redden, het nu moeilijker hebben
- denk aan de mantelzorgers
- .....

Deze lijst kunnen we nog heel lang maken... Om deze groepen te kunnen ondersteunen wordt niet alleen naar instanties gekeken (bijv GGZ instellingen, welzijnsinstellingen, gemeentes) maar ook naar de maatschappij en de informele netwerken. Vanuit het idee dat de omvang van de hulpvraag zo groot gaat zijn dat je deze nooit met het formele netwerk alleen kan oplossen.

3. Combineer **centrale regie en richting met lokaal improvisatievermogen**. Mensen zien dit als enige manier om zo goed mogelijk met de maatregelen te leven – en de inperkende werking ervan zo klein mogelijk te laten zijn. Daarbij is het belangrijk om een set beperkte **heldere centrale maatregelen** te hebben (en daar in de loop der tijd dan niet teveel van af te wijken) en daar helder over te **communiceren** en die **consistent te handhaven**. Dan kunnen mensen die vervolgens op regionaal, instellings- en individueel niveau vertalen, en ook daar eventueel opschalen bij een opleving of juist versoepelen. Deze aanpak maakt het mogelijk om zo precies mogelijk in te grijpen. En om de lokale daadkracht, creativiteit en betrokkenheid van de samenleving te mobiliseren. Er heerst wel een zorg bij: enerzijds wil men zo specifiek mogelijke maatregelen (en dat betekent dus ook dat ze over de tijd of op verschillende plekken of sectoren kunnen verschillen) anderzijds hecht men aan de helderheid van maatregelen: hoe combineer je die twee? En hoe zorg je dat het wiel niet overal opnieuw uitgevonden wordt, maar regio's en organisaties ook van elkaar leren? De paradox van centrale regie en lokale improvisatie gaat niet alleen over het vertalen van de maatregelen, we zien deze ook terugkomen als het gaat over het omgaan met de impact ervan: eenzaamheid in een regio opvangen bijvoorbeeld. En op het inrichten van de infrastructuur: daar kan de overheid iets in doen, maar er wordt ook actie en verantwoordelijkheid verwacht van individuele instellingen, brancheorganisaties, verenigingen.... Sommigen noemen dit punt de centrale paradox: mensen willen een sterke heldere overheid die tegelijk veel ruimte maakt voor eigen regie en creativiteit en betrokkenheid (een punt dat we ook op andere aspecten van de overheid terug zien komen, overigens, denk aan landbouwbeleid of de mobiliteit<sup>3</sup>).

Vertrekkend vanuit die drie invalshoeken komen dan verschillende adviezen naar boven.

- Zorg voor **effectieve publiekscommunicatie** (naar burgers en instanties), met bijvoorbeeld:
  - vanuit een duidelijk verhaal dat perspectief biedt en eerlijk is
  - een beperkt aantal heldere, eenduidige, maatregelen
  - frequent, regelmatig
  - bereikbaar voor iedereen in de maatschappij (ook laaggeletterden, mensen zonder smartphone, misschien gedifferentieerd gaan communiceren?)
  - met concrete handelingsperspectieven (bijvoorbeeld: wat kan je wel doen?)
  - met een appel om elkaar te ondersteunen (bijvoorbeeld: scholen uitnodigen om extra te zorgen voor kwetsbare leerlingen, instellingen voor gehandicaptenzorg uitnodigen om met cliëntenraden en partners creatieve oplossingen te verzinnen, burgers vragen om elkaar te beschermen....)
  - schets een perspectief voor wat men op langere termijn kan verwachten
  - wees transparant over dat je niet alles weet (varen op zicht) en dat je het doet met de kennis die je hebt, en dat het een leerproces van iedereen vraagt en blijft
- **Zorg voor goede communicatiestructuren tussen landelijk en regio en veldpartijen**: blijf elkaar opzoeken, houd de lijnen kort, stimuleer gesprekken over domeinen en niveaus heen om uit te wisselen, elkaar te helpen, van elkaar te leren. De overheid kan hier een aanjagende, activerende en verbindende rol in vervullen. En een goede structuur is onontbeerlijk.
- **Betrek veldpartijen en de maatschappij in een actieve rol**: maak bijvoorbeeld 'op een communicatieve manier beleid: ontwikkel nieuwe aanpakken met input van verschillende



partijen, laat mensen vanaf het begin meepraten. Daarbij gaat het om een breed scala aan stemmen: 'kwetsbare groepen', zoals mensen met een beperking, maar ook jongeren, wetenschappers en mensen met bepaalde expertise zoals data-experts, verpleegkundigen en andere zorgprofessionals.... Zowel georganiseerde als 'ongeorganiseerde' groepen zijn de moeite waard om te blijven betrekken. Dit wordt zowel genoemd op landelijk niveau (bijvoorbeeld vertegenwoordigers van bepaalde organen in beleid betrekken) als op regionaal als individueel niveau (laat cliënten, patiënten, burgers meepraten over oplossingen die hen aangaan met de professionals die hen ondersteunen; stimuleer organisaties om elkaar te helpen met bijvoorbeeld hulpmiddelen en slimme interventies). Dat laatste kan de overheid stimuleren door een concreet appèl te doen op samenwerking en instellingen te ondersteunen om van elkaar te leren en elkaar te helpen. Ook kwaliteitscontrole en monitoring kan een rol zijn, die helpt om de bal bij de instellingen en organisaties zelf te leggen en die te activeren. Soms werd dit benoemd als het benutten van het 'gezag' van de overheid (op positieve manier) waarmee deze samenwerkings en leerprocessen in gang kan zetten.

- **Zorg dat de zorg het aankan en dat in brede zin de infrastructuur op orde is:** teststraten, PBM, IC capaciteit, maar ook mensen zoals verpleegkundigen met goede kwalificaties... van alles gaat **meer** nodig zijn de komende tijd, dus zorg ervoor dat dat gegarandeerd is: dat er bijvoorbeeld goed overzicht is over hoeveelheden (data, data, data), dat er opleidingscapaciteit is, dat er eventueel een centraal regieorgaan is (zoals LCH en andere instituten: misschien moeten die wel verduurzaamd worden), dat er aandacht is voor kwaliteit en monitoring....
- **Blijf monitoren:** of het nou gaat om **beschikbaarheid** van infrastrukturelementen (PBM, testcapaciteit, hoeveelheid verpleegkundigen en bedden), over het **virus** zelf (hoe verspreid het zich, hoe ontwikkelt het zich) of over **impact**: welke groepen worden heftiger geraakt dan andere, wie heeft nu support nodig? Omdat de situatie steeds veranderlijk is. Om dit te kunnen doen is het snel beschikken over de juiste **data** essentieel (data, data, data). Het dashboard is hier een heel expliciet voorbeeld van, maar we hoorden het overal terug... overzicht en inzicht.
- **Blijf leren:** ga uit van een '**living health system**'. Je kunt nu niet eenmalig 'lessons learned' formuleren, de situatie blijft veranderen en je zult dus moeten blijven aanpassen aan de nieuwe situatie. De kwetsbare groepen van nu zijn anders dan die van morgen, de brandhaarden van nu zijn op andere plekken dan die van volgende week, de kennis over het virus blijft zich ontwikkelen, de tekorten in medische zorg zijn nu anders dan over een maand.... Blijf kijken hoe het zich ontwikkelt en blijf je beleid daarop aanpassen. Durf daarin ook van standpunt te veranderen als er nieuwe inzichten zijn. En houd ook vast wat er goed blijkt te werken (als er bepaalde *digitale* aanpakken nu goed werken: houd ze vast!). Leren en innoveren is nodig en moet niet stilstaan door de crisis, integendeel...
- **Blijf kennis en wetenschappelijke expertise** als basis houden en investeer daar ook in: verzamel kennis, *deel die ook*, laat zien hoe je maatregelen hierop baseert. Maak het bijvoorbeeld ook beschikbaar via een site. Maar onderbouw ook maatregelen en interventies met een wetenschappelijke basis. Daarbij gaat het wel om een brede basis van diverse expertises: epidemiologie, crisismanagement, juridische, data-expertise, virus-kennis, gedragswetenschappers, .... Die invalshoeken zijn allemaal nodig om tot effectieve maatregelen te komen.

#### **Niet vaak genoemd, maar wel interessant...?**

Een aantal keer komt naar voren:

- de ethische dimensie: moeten we niet ook tijd maken voor dat gesprek?
- zorg om dreigende tweedeling (of meer groepen) in de maatschappij
- de juridische kant van verboden en geboden
- de crisis laat op sommige fronten zien dat het zorgstelsel een crisis niet goed aankan – zonder dat men daaraan eenduidig verbindt dat het dan 'herzien' moet worden. Het lijkt wel een vraag: wat zegt deze crisis over ons stelsel?



### Wat ons verder nog opviel:

- **Hoe-vragen:** Alle verdiepvragen die door de beleidsdirecties zijn gesteld aan de experts gingen over 'hoe kunnen we...'. Dit heeft ervoor gezorgd dat het ook echt een uitnodiging was naar experts om mee te denken en samen vorm te geven. Er bleek vaak een gedeeld inzicht te zijn op wat er nodig is, en behoefte aan samen doordenken hoe je dat dan het beste kunt bereiken. Een voorbeeld is de wens om ervoor te zorgen dat mensen naar de reguliere zorg blijven gaan ook als er weer een lockdown zou zijn, maar hoe bereik je ze dan? Of het idee dat je er alleen komt als je als overheid een bepaalde rol pakt en instellingen en gemeentes op lokaal niveau initiatief nemen ('centraal regisseren, lokaal improviseren'), maar hoe doe je dat dan? Het hielp om naar deze vragen samen te kijken, vanuit zowel het perspectief van (ervarings)deskundigen en van de overheid. Een hoe-vraag leidt eerder tot zo'n dialoog (in plaats van een discussie). Zelfs als de hoe-vraag geherformuleerd wordt, wat soms gebeurde.
- **Samen leren:** Hoewel er aan de tafels ook mensen met een kritisch geluid zijn uitgenodigd, en mensen met frisse blikken die eerder nog niet hebben meegedacht over het overheidsbeleid, troffen we weinig inhoudelijke punten aan waar de meningen ECHT heel erg uiteenliepen (de mondkapjes zijn misschien een uitzondering). Zowel VWS als de experts hebben de afgelopen maanden een leerproces doorlopen: iedereen heeft nu ideeën over wat er goed werkt en wat er aanvullend nodig is, of echt anders moet. En grotendeels gaat dat leerproces dezelfde kant op. De overheid trekt inhoudelijk grosso modo dezelfde lessen als de wetenschappelijke experts en praktijkdeskundigen. Waar de wrijving ontstaat zit die meer op de *snelheid* van het doorvoeren van lessen dan op de aard ervan. Experts begrijpen soms niet waarom bepaalde dingen lang(er) duren. En er lijkt soms een verschil te zijn tussen de theoretische werkelijkheid en de complexe politiek-bestuurlijke werkelijkheid. De uitdaging lijkt veel meer te liggen in de vraag: komen die twee leerprocessen bij elkaar, en vind je een modus om samen slimmere oplossingen te vinden?
- **Een open gesprek:** Hierbij past nog een andere procesreflectie. Regelmatig spraken de deelnemers aan de experttafels hun waardering uit voor (a) het initiatief van de overheid om hen uit te nodigen, (b) het gesprek op zich. Daarbij werd specifiek het gegeven dat er deskundigen van verschillende soorten achtergronden aan tafel zaten vaak genoemd. Door de vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken te belichten worden ze niet per se eenvoudiger, of sneller op te lossen, maar er komen wel 'intelligenter' denklijnen naar boven. Ook de overheidscollega's stonden positief in de gesprekken en benutten de mogelijkheid ook echt om de vraagstukken die hen bezighouden voor te leggen en een stap verder te brengen. Die oprechte nieuwsgierigheid naar wat de experts te brengen hadden, werkte door. Er was van beide kanten een constructieve grondhouding en men zocht naar de dialoog (kritiek vanuit de experts werd bijvoorbeeld nooit een aanval, en uitleg vanuit de ambtenaren werd nooit een verdediging). Er was een open gesprek mogelijk- wat er niet zelden toe leidde dat men zei: dit moeten we eigenlijk vaker doen. (NB dit schept ook verwachtingen: het gaat belangrijk zijn zorgvuldig te communiceren wat er met de resultaten gebeurt).
- **Lessen gaan over wat er al wel werkt en wat (nog) niet.** Door consequent te blijven kijken naar wat er wel goed gaat of is gegaan naast de vraag wat er nog anders zou moeten of kunnen ontstond lucht en energie in de gesprekken, en dikwijls concrete ideeën voor de toekomst.

### Tot slot

Als het gaat om 'samen' verantwoordelijkheid nemen voor leven met corona in de volgende fase zijn deze gesprekken misschien al een mooi voorbeeld van hoe dat eruit kan zien. Wat er in de experttafels gebeurde leek een afspiegeling van een bepaalde energie die in de maatschappij voelbaar lijkt: 'geef ons heldere richting maar laat ons ook meepraten, meedoen en meedenken...' Deze wens uit zich soms in de vorm van kritiek in de media of in de maatschappij ('mopperende betrokkenheid'). Ook bij de experttafels was de toon *voorafgaand aan* de gesprekken (bijvoorbeeld

in de media) soms scherper dan in de position papers of de gesprekken zelf... omdat je in zo'n gesprek niet alleen je standpunt hoeft te benoemen op een manier dat je gehoord wordt, maar in dialoog kan en kan onderzoeken hoe dingen kunnen worden aangepakt. Als samenleving is het de komende tijd misschien wel de uitdaging om vaker en op meer plekken dit soort gesprekken te ontwerpen waar je deze betrokkenheid en de enorme verschillende kennis op een constructieve manier kunt benutten. In het groot - in de eigen wijk, branche, school of instelling – en in het klein – hoe kan ik als individu het beste bewegen door deze maatregelen? Wat heb ik nodig en wat kan ik doen? Praten met elkaar, niet over elkaar. Vanuit wat er kan en mogelijk en nodig is, met respect voor wat er niet kan. Met net zoveel aandacht voor wat er al *wel* werkt als voor wat nog beter moet en kan. En vanuit een gezamenlijke wens: zorgen dat er minder besmettingen komen en dat dit virus wordt teruggedrongen.

---

<sup>1</sup> <https://www.rli.nl/publicaties/2019/advies/naar-een-duurzame-economie> Naar een duurzame economie, Rapport Raad voor leefomgeving en infrastructuur 2019