



Thuis in het Verpleeghuis  
Waardigheid en trots op elke locatie

## Mirella Minkman: ‘Corona vergrootte de vraag naar blended kennis’



Om de coronacrisis in de verpleeghuizen het hoofd te bieden moesten organisaties als het ministerie, de GGD en ActiZ in de hoogste versnelling schakelen. Sleutelfiguren uit die organisaties vertellen over de aanpak, de impact en de geleerde lessen. Vandaag als afsluiting van deze reeks prof. dr. Mirella Minkman. Zij is bijzonder hoogleraar Innovatie van organisatie en governance van langdurende integrale zorg. En is voorzitter van de raad van bestuur bij Vilans.

## Hoe het voor Mirella Minkman begon

‘Het lijkt al weer zo lang geleden. Het voelde unheimisch toen de eerste berichten over besmettingen in Nederland binnenkwamen. Er moesten keuzes worden gemaakt. Ik heb me nooit zo verdiept in crisismanagement. Maar achteraf heb ik dat onbewust wel toegepast: je bepaalt continu wat nu eerst gedaan moet worden en wat nog even kan wachten. Daar kwam nog bij, we stonden in februari als Vilans op het punt om onze interne organisatie her in te richten, veel van onze programma’s vinden plaats in interactie met de praktijk en we waren een verhuizing aan het voorbereiden.. Kon dat allemaal nog wel doorgaan, speelde door het hoofd.’

## De aanpak

### Kennis herijkt

‘Vilans is sterk in het maken, schakelen en ontwikkelen van kennis en sterk in samenwerken. In de coronacrisis werden deze aspecten zwaarder aangezet. We hebben veel activiteiten opnieuw tegen het licht gehouden. Is alles nog steeds uitvoerbaar? Moet het anders? Welke kennis is nu nodig? In feite hebben we in de acute fase al onze bestaande kennisplatforms veranderd in ‘coronaplatforms’. Daarbij hebben we onze bestaande kennis herijkt. Dat wil zeggen, opnieuw kijken naar wat we weten en welke bronnen er zijn. Dat speelde bijvoorbeeld in op de vraag: is kennis zo concreet dat de werkvloer er in deze coronacrisis er mee uit de voeten kan?’

### Coronateam en CoronaWegwijzer

‘Al snel na de eerste besmettingen hebben we een coronateam gevormd dat zich op de grote onderwerpen richtte. Over de vergoeding van het werk hebben we ons niet laten afleiden: we voelden meteen, dit is een acuut en groot maatschappelijk vraagstuk en het gaat nu over wat kunnen we doen als landelijke kennisorganisatie doen voor de meest kwetsbare mensen in onze samenleving. Bij de aanpak is ook de CoronaWegwijzer die Waardigheid en trots op locatie met partners uit de kenniscoalitie maakte. Die helpt bij het volgen van de officiële richtlijnen, maar dan praktischer.’

## De impact

### Solidariteit

‘De impact van de coronacrisis was en is enorm. Op bewoners van verpleeghuizen, op zelfstandig wonende mensen, op mensen met verhoogde risico’s, op zorgmedewerkers en op alle ondersteuners. Een bijzonder aspect van de impact vind ik dat steeds meer mensen weer zo snel voor zichzelf kiezen. In het begin was er veel solidariteit. Misschien uit angst, ik weet het niet. Maar dat is nu gewoon een stuk minder.’

‘Ik denk aan meneer Hoek van 94 die met zijn brief een nationale bekendheid werd. Door de oorlog kon hij niet van zijn jeugd genieten. Jongeren hou nog even een paar maanden vol, was zijn pleidooi. En dan de reactie van sommige jongeren. Dat iemand schreef dat z’n meivakantie was verpest en dat een meisje boos was omdat ze haar jurk niet aan kon op haar gala. Ik begrijp best dat dat niet leuk is, maar ik vind het wel schokkend om te lezen hoe weinig mensen soms voor anderen over hebben.’

### **Persoonlijke impact**

‘Voor mij persoonlijk was het best een spannende tijd. Ik moest vanuit huis werken. Met drie jonge kinderen met thuisonderwijs en een oppas die niet meer kon komen. Bovendien moest ik Vilans leiden en werkte ik als hoogleraar en veel commissiewerk ging full swing door: de combinatie was een uitdaging. Ik regelde het allemaal wel, maar vroeg me toch steeds af, doe ik niet iemand te kort?’

## **De spanning**

### **Wat kunnen we doen?**

‘Bekeken vanuit Vilans zat voor mij vooral de spanning in de vraag wat kunnen we doen en wat kunnen we anders doen. Die zoektocht was spannend. We hebben bewust niet zo de media opgezocht maar zijn hard aan de slag gegaan. We hebben ons gericht op onze kernfuncties: praktische kennis beschikbaar stellen.’

## **De lessen**

### **Blended werken**

‘De vraag naar kennis die Vilans kan ontsluiten, is in de coronatijd fors toegenomen. De bezoekcijfers van onze digitale kennispleinen schoten door het dak. Dat was voor ons een stimulans om nog meer blended te gaan werken. Het bevestigde ook onze koers waarin we hard werken aan een betere digitale infrastructuur, stevig databeheer en online expertise. Kennis is niet iets dat statisch dat van A naar B wordt overgebracht. Kennis is ook niet iets thematisch. Het is een flexibel geheel dat voor iedereen beschikbaar is en steeds aangepast moet worden aan de laatste inzichten. Daarbij analyseren we zoek- vindgedrag steeds meer. Zo wordt die actuele

kennis steeds beter vindbaar voor specifieke kwesties en stijgt in betekenis. Die zogeheten kennisbase groeit door de inzet van technologie en overstijgt onze dagelijkse werkzaamheden bij Vilans. Deze blended manier van het beschikbaar stellen van kennis zal de komende tijd alleen maar sterker worden.'

## Ethisch kader

'De communicatie vanuit de beleidsmakers in Nederland was op zich helder, maar wat ontbrak was een gedeeld ethisch kader voor goede, passende en gedragen afwegingen. Waarden verschillen per doelgroep en per persoon. Voor discussie over waarden en normen was weinig ruimte terwijl er steeds meer discussie over de maatregelen kwam. In Zweden is er een ethisch kader geformuleerd om mensen op alle niveaus het ingewikkelde gesprek over waarden en moeilijke keuzes te laten voeren. Ik vind sowieso dat lessen uit het buitenland kunnen bijdragen aan meer maatwerk in Nederland. Bij Vilans is een team onder leiding van Henk Nies hiermee bezig'

## Te makkelijk

'Soms is er in Nederland te gemakkelijk gecommuniceerd over ingrijpende maatregelen. De 1,5 meter-maatregel was en is in een flink aantal zorgsituaties niet haalbaar en voor veel mensen bleven de boodschappen ingewikkeld te vertalen naar hun eigen situatie.'

## Vooruitkijkend

### Flexibele schil

'Bij een tweede golf is een flexibele schil nodig: een reservepeloton van zorgmedewerkers die tijdelijk kunnen worden ingezet, met een daarbij passende business process management en het vermogen om snel lokaal units voor COVID-19 te benutten zodat er een betere scheiding is van de reguliere zorg.'

## Achter de voordeur

'Voor kwetsbare mensen thuis en hun mantelzorgers moeten we bij een volgende crisis beslist meer oog hebben. De zorg achter de voordeur verdient meer aandacht. Ook medewerkers in de huishoudelijke zorg en de schoonmaaksector moeten beter worden begeleid, vind ik. De richtlijnen en het werken in settings met COVID-19 bood voor hen te weinig houvast.'

## Kleine organisaties

'We hebben gemerkt dat kleinschalige zelfstandige zorgorganisaties bijzonder kwetsbaar kunnen zijn bij

infecties. Heeft soms te maken met de organisatie en met bouwkundige bijzonderheden. Maar ook bij grotere organisaties kan de bouwkundige situatie ongunstig zijn om infectiehaarden tegen te gaan. Kleine organisaties en bouwkundige bijzonderheden, verdienen meer aandacht.'

'Corona vindt plaats in een context, het hele plaatje bepaalt wat de beste aanpak is.'

Door: Rob van Es

## Interviewserie sleutelfiguren

- Lees ook de andere interviews uit de serie met de sleutelfiguren:
  - [Theo van Uum \(VWS\): 'Er ging een andere wereld voor ons open'](#)
  - [Wilco Achterberg \(UNC-ZH\): 'Dit is waarvoor we het doen'](#)
  - [Margreet de Graaf \(GGD\): 'Na de sprintfase komt de marathonfase'](#)
  - [Conny Helder \(ActiZ\): 'Geleerde lessen gaan ons helpen bij het samenwerken als sector'](#)
  - [Cees Hertogh \(onderzoeker Covid-19 studie Verpleeghuiszorg\): Nog nooit zoiets meegemaakt'](#)

## Meer weten

- Bekijk de eerste [vergelijking van Vilans van de coronamaatregelen in een aantal Europese landen en de gevolgen voor de langdurige zorg](#)
- [Bekijk meer over Mirella Minkman](#)
- Heeft je locatie een coronagerelateerd vraagstuk waarbij jullie ondersteuning kunnen gebruiken? [Vraag dan corona-ondersteuning aan](#) en maak gebruik van een ervaren coach die jullie hiermee kan helpen
- Meer over corona in het verpleeghuis in de [CoronaWegwijzer](#)

---

### tags:

[Corona](#) (223)

### thema:

[Leiderschap, governance en management](#) (88)