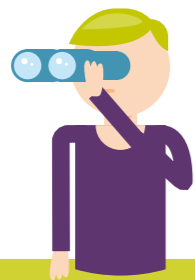


# BESTUREN TIJDENS ÉN NA CORONA



VERLEDEN



Wat hadden we?

STRATEGIE – BESTUURLIJK LEIDERSCHAP



CORONA SITUATIE



Wat hebben we geleerd?

STRATEGIE – BESTUURLIJK LEIDERSCHAP



TOEKOMST



Wat stellen we bij en hoe?

STRATEGIE – BESTUURLIJK LEIDERSCHAP



## VOORAF

 GELEERDE LESSEN

 REFLECTIETOOL

 GELEERDE LESSEN

 REFLECTIETOOL

LEESLIJST

COLOFON

# VOORAF

Als bestuurder in de langdurende zorg wil je je beleid zo veel mogelijk toekomstbestendig maken. De maatschappij verandert immers voortdurend en de zorg verandert mee. De coronacrisis geeft ons op een aantal thema's een doorkijkje naar die toekomst, bijvoorbeeld rond de kwaliteit en de continuïteit van de zorg. Vragen over de toekomstbestendigheid van de zorg zijn daardoor op scherp gezet. Of zoals een bestuurder het verwoordde: 'Onze strategische agenda was al geënt op een toekomstscenario met meer cliënten en minder medewerkers. Door de coronacrisis kwam dit scenario ineens heel dichtbij. Het was daarmee een goede proef voor wat over 10 jaar op ons afkomt.'

Vilans wilde weten welke lessen bestuurders in de langdurende zorg kunnen trekken uit de coronacrisis. We zochten antwoord op de volgende vragen:

- Op welke strategische en bestuurlijke thema's hebben bestuurders het meeste geleerd?
- Wat hebben zij precies geleerd?
- Hoe zetten zij dit in om de toekomstbestendigheid van hun organisatie verder te vergroten?

## WAT WE GEDAAN HEBBEN

Om antwoorden te vinden op deze vragen hebben we:

- Literatuuronderzoek gedaan rond bestuurlijk leiderschap en strategische thema's in de gehandicaptenzorg en de verpleeghuiszorg/thuiszorg;
- Gesprekken gevoerd met koepelorganisaties VGN, Zorgthuis NL en Actiz om een beeld te krijgen van wat er bij hun leden speelt op deze thema's;
- Tussen de eerste en de tweede golf (september en oktober 2020) 18 bestuurders geïnterviewd uit de groep die tijdens de eerste

golf in de media kwam en relevante bestuurders die we al kenden.

Bij de interviews over strategie hebben we 'open' gevraagd op welke (deel)thema's bestuurders de belangrijkste lessen voor henzelf of hun organisatie hebben geleerd. Deze lessen hebben we gecategoriseerd naar overkoepelende thema's. Rond bestuurlijk leiderschap kwamen de lessen vooral tot uiting in het omgaan met dilemma's en het balanceren tussen uitersten, wat aansluit bij de bevindingen in de publicatie *Ethische dilemma's in de zorg* (Vilans, januari 2021). Daarom hebben we ervoor gekozen om de geleerde lessen rond bestuurlijk leiderschap te categoriseren in dilemma's.

## WAT HET OPLEVERDE

Bestuurders konden de geleerde lessen wel benoemen, maar hadden vaak nog niet onderzocht hoe zij waardevolle elementen konden behouden voor de toekomst. Zij gaven aan dat het interview voor henzelf een waardevol reflectiemoment opleverde wat voor andere bestuurders mogelijk ook waardevol is. Dat heeft ertoe geleid dat we, naast het weergeven van de belangrijkste geleerde lessen, ook een stappenplan hebben ontwikkeld waarmee bestuurders zelf kunnen reflecteren. Dit is vormgegeven vanuit het volgende denkkader:

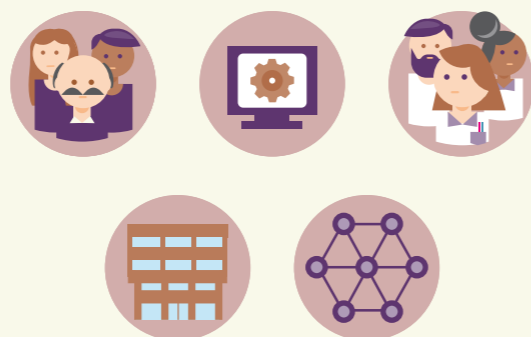


# STRATEGIE



GELEERDE LESSEN

REFLECTIETOOL

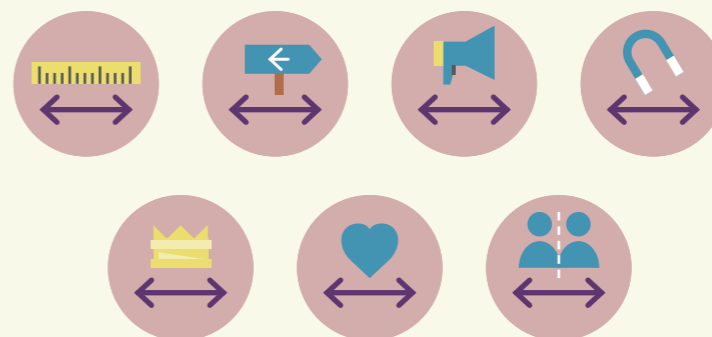


# BESTUURLIJK LEIDERSCHAP



GELEERDE LESSEN

REFLECTIETOOL



VOORAF

GELEERDE LESSEN

REFLECTIETOOL

GELEERDE LESSEN

REFLECTIETOOL

LEESLIJST

COLOFON

## GELEERDE LESSEN

VOORAF

 GELEERDE LESSEN

 REFLECTIETOOL

 GELEERDE LESSEN

 REFLECTIETOOL

LEESLIJST

COLOFON

## STRATEGIE



CLIËNTEN



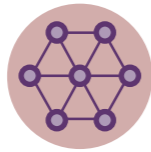
TECHNOLOGIE



MEDEWERKERS



ORGANISATIE



NETWERK



## 1. CLIËNTEN

## ZEGGENSCHAP

Bestuurders moesten tijdens de crisis beslissingen nemen die grote impact hadden op hun cliënten en naasten. In hoeverre zij hier inspraak in hadden wisselt. Toen het nieuws kwam dat de verpleeghuizen moesten sluiten, hebben veel bestuurders dit opgevolgd zonder dit voor te leggen aan cliënten en naasten. Dat heeft soms tot conflicten geleid. Meerdere bestuurders geven aan dat ze wakker geschud zijn in de eerste golf. Bij externe druk krijgt medezeggenschap nog te weinig aandacht. In het vervolg willen ze dit veel laagdrempeliger vormgeven en beter inbedden. Na de eerste golf is in meerdere zorgorganisaties dan ook veel meer samengewerkt met cliënten en cliëntenraden, bijvoorbeeld bij de invulling van de bezoeksregeling.

'Medezeggenschap is voor vreedstijd. Dat was niet slim. Omdat we de cliëntenraad aan de zijlijn hebben gezet, kregen we dat later als een boemerang terug. Ik had daar toen even geen behoefte aan, maar we moeten daar nu wel goede afspraken over maken. Een volgende keer zou ik het anders doen.'

'Wij namen regie aan de voordeur. Cliënten en cliëntenraad dachten mee met afspraken hoe we veilig met bezoek om konden gaan. We zijn van "zorgteam" naar "cliëntteam" gegaan.'

'Je moet continu de cliënten op de eerste plek zetten, niet het systeem. Mensen willen dat er naar hen geluisterd wordt en dat er iets mee wordt gedaan, maar aan beide kanten viel het stil, zowel bij het personeel als bij de cliënten. Ik heb naderhand verteld dat ik een andere rol van ze had verwacht. Daar had ik meer mee moeten doen.'

'Er zijn gewoon ouders naar binnen gestormd en die hebben hun kind meegenomen. We hadden veel meer met die ouders moeten praten. Nu hebben we een goedlopende klankbordgroep, maar dat is veel te laat. Deze klankbordgroep is corona-gerelateerd, maar deze vorm van medezeggenschap - met ouders en cliënten - willen we wel vasthouden en institutionaliseren.'





VOORAF

 GELEERDE LESSEN REFLECTIETOOL GELEERDE LESSEN REFLECTIETOOL

LEESLIJST

COLOFON

## KWALITEIT VAN LEVEN EN VEILIGHEID

Balanceren tussen kwaliteit van leven en veiligheid leidt vaak tot praktische en ethische dilemma's bij bestuurders. Dat blijkt ook uit de publicatie Ethische dilemma's in de zorg (Vilans, 2021). Welke keuzes bestuurders tijdens de crisis maakten verschilt: veiligheid voorop, al dan niet met aandacht voor welzijn, of juist te allen tijde uitgaan van kwaliteit van leven. Ook bekijken organisaties hoe ze cliënten en verwanten zelf meer afwegingen kunnen laten maken.

*'Je hebt in eerste instantie de neiging om te zeggen, veiligheid eerst. Maar dat kun je niet oneindig doortrekken. Die balans is spannend.'*

*'Je ziet de spanning tussen welzijn en veiligheid. Ik grijp hard in als cliënten zichzelf of medewerkers moedwillig in gevaar brengen. Dan ga je weer aan de beheerskant zitten, want je hebt de verantwoordelijkheid over anderen. Infectiepreventie moet veel belangrijker worden in de zorg, maar wel mét ruimte voor welzijn.'*

*'Mensen beter maken doe je in het ziekenhuis. Wij maken mensen gelukkiger, ze komen bij ons voor een goed leven. Die missie komt onmiddellijk*

*onder druk in zo'n crisis. Als je denkt: dat geluk kan nu wel even op pauze, dan houd je dus je missie niet overleefd. We zijn daar nu wel wat krachtiger in geworden en laten die missie meer leidend zijn in de keuzes.'*

*'We proberen wel het verkeer te beperken, maar niet het contact. Je moet proberen de lijn te vinden tussen welzijn en zorg. Vraag ook aan verwanten welke risico's zij durven te nemen.'*

## TERUG NAAR DE BEDOELING

Bestuurders geven aan dat de coronacrisis hen dwong prioriteiten te stellen. Alle tijd, aandacht en resources van de organisatie moesten naar de kern, oftewel naar 'de bedoeling' van de organisatie. Ook systeempartijen (zoals VWS, brancheorganisaties, NZa, IGJ en zorgkantoren) gaven ruimte om verantwoordings- en ontwikkelings- en ontworpen op een andere manier in te richten. De IGJ kwam bijvoorbeeld niet meer onverwacht langs voor controles, het CIZ deed snellere indicaties op afstand en VVT-organisaties kregen uitstel voor de kwaliteitsplannen en de financiële controles. Dit gaf veel ruimte om het primaire proces te vernieuwen, onder andere door versnelde digitalisering. Die aandacht voor 'de bedoeling' leverde

veel energie en daadkracht op. Een deel van de bestuurders geeft aan dit vast te willen houden, bij voorkeur samen met de systeempartners.

*'Liefdevolle zorg, nabijheid, present zijn. Daar halen mensen op dit moment hun vuur uit. Hoe maak je daar het nieuwe perspectief van?'*

*'Waar we heel veel op sturen is op het concept "geluk". Als we daar de verbinding maken, krijgen we mensen enthousiast.'*

*'Het gaat nu ook over prioritering; hoe kunnen we faseren, hoe kunnen we vol inzetten op onze toekomst en in welk tempo? Het vraagt zoveel van alle organisaties en medewerkers dat sommige dingen echt afgeremd moeten worden.'*

*'We moeten meer tegengas geven op de eisen van het systeem. Het systeem zou ook moeten leren.'*





VOORAF

 GELEERDE LESSEN REFLECTIETOOL GELEERDE LESSEN REFLECTIETOOL

LEESLIJST

COLOFON



## 2. TECHNOLOGIE

De meeste bestuurders geven aan dat de coronacrisis de digitalisering heeft versneld. Veel organisaties vergaderen online en ook het contact tussen cliënten en familie verloopt vaak via beeldbellen. Grootschalige trajecten - denk aan implementeren en opschalen van technologie - kwamen vaak wel stil te liggen of liepen vertraging op. Veel organisaties investeerden in technologie voor zorg op afstand in de directe zorgverlening. Vaak met positieve ervaringen zoals ook blijkt uit onze publicatie *Technologie in de langdurige zorg. Inspiratie en mogelijkheden ten tijde van corona* (Vilans, 2020). Een deel van de bestuurders ziet ook de beperkingen van technologie bij het verbinden van mensen. Een ander deel wordt versterkt in het inzicht dat technologie nog veel verregaander kan worden ingezet om traditionele zorg te vervangen.

*‘Zo’n crisis is een groot experiment. Digitaal vergaderen is enorm versneld en dat heeft voordelen en nadelen. We kunnen er slimmer mee omgaan. Moeten we zo vaak blijven vergaderen? Moet iedereen altijd aanwezig zijn?’*

*‘Waar verbinding tussen mensen een belangrijke voorwaarde is voor goede zorg, wordt het ingewikkeld om dat digitaal te doen.’*

*‘De aanschaf van smart glasses (slimme brillen waarmee medewerkers op afstand met elkaar mee kunnen kijken) was een project vanuit de transitiegelden verpleeghuiszorg. Tijdens de coronacrisis hebben we er gelijk 40 besteld en verdeeld, die worden nu ook nog steeds gebruikt.’*

*‘We willen technologie voorliggend maken in de zorgverlening op allerlei vlakken, denk aan dagbesteding, behandeling of verzorging. Niet eerst “we sturen een medewerker eropaf” maar “welke technologie kunnen we inzetten?”’*



## 3. MEDEWERKERS

### ZEGGENSCHAP

(Strategische) beleidskeuzes en besluitvorming verliepen door de crisis in korte lijnen met veel inbreng van inhoudelijke kennis van professionals. Dit

zorgde voor kwalitatief goede besluiten en een duidelijke prioritering van thema’s op de strategische beleidsagenda die goed aansloot bij het primaire proces. Ook gaf het professionals veel voldoening. Een deel van de bestuurders wil de zeggenschap van professionals bij (strategische) beleidskeuzes en besluitvorming blijvend vergroten en verankeren.

*‘De doelen waren eerst veel meer SMART, nu meer gericht op outcome. Dat werkt inspirerend en zo blijven we dicht bij medewerkers.’*

*‘We vragen nu aan de medewerkers wat ze willen doorschuiven naar volgend jaar. We maken echt een onderscheid tussen wat urgent is en moet en wat belangrijk is maar kan wachten.’*

*‘Corona heeft ons geholpen om shared governance te verdiepen. Dat is hard nodig in de VVT, maar het lijkt onontwikkeld. Verpleegkundigen en verzorgenden moeten ook aan de tafel, dus zij mogen allemaal deelnemen aan het kwaliteitsteam.’*







VOORAF

 GELEERDE LESSEN REFLECTIETOOL GELEERDE LESSEN REFLECTIETOOL

LEESLIJST

COLOFON



## 4. ORGANISATIE

### FLEXIBELE BEDRIJFSVOERING

Corona leidde tot bezinning en het inzicht dat processen en organisaties in het algemeen flexibeler kunnen worden ingericht, afhankelijk van de behoeftes. Een deel van de bestuurders wil dit vasthouden.

*'Ik ben tevreden over de interne crisis structuur die we nu hebben, maar je moet wel flexibel blijven en weer kunnen op- of afschalen. Toen we het crisisteam hadden afgebouwd kwamen alle onderwerpen in de directievergaderingen terecht, maar dat werkte niet snel genoeg.'*

*'De inkoop van materiaal verliep per domein, maar het is efficiënter om het centraal te doen. Door deze dynamiek en ontwikkelingen hebben we een betere balans gevonden tussen centraal en decentraal.'*

*'Door de crisis is de mobiliteit in de organisatie enorm toegenomen. Medewerkers uit de revalidatie sprongen bij in de wijk, mensen uit de wijk gingen werken in het verpleeghuis. Dit beviel zo goed dat we nu gaan kijken of we hier iets voor kunnen organiseren.'*

### ANDERS ORGANISEREN

Bestuurders zien dat hun medewerkers bereid zijn om op andere manieren te werken - denk aan schrappen in bestuurlijke drukte of innovatie op het gebied van zorg op afstand - en voor een deel niet terug willen naar de oude werkwijzen. Veel bestuurders willen hier meer mee doen in de toekomst. Regelgeving en systemen moeten deze vernieuwende werkwijzen meer gaan faciliteren, vinden zij. Een bestuurder geeft expliciet aan bereid te zijn om daarbij te leren van andere sectoren.

*'Van een aantal gestolde rituelen uit het verleden, ook MDO's, vragen we ons af of we ze gemist hebben in die coronatijd.'*

*'We hebben heel veel stafmensen die allemaal iets vinden en moeten. Die capaciteit bovenin moet naar beneden om de teams te ondersteunen. Dat geeft veel energie bij de medewerkers.'*

*'Meer je werk doen op de woonplek van de bewoner. Waarom zouden mensen naar een andere ruimte moeten voor beweeg oefeningen? Je kunt ook buiten wandelen.'*

*'We zagen in de eerste golf dat mensen veel langer thuis bleven wonen. Door de vergrijzing zal uitbreiding van de huisvestingscapaciteit nog steeds nodig zijn, maar tijdelijke huisvesting om oude gebouwen te renoveren hebben we niet meer nodig nu.'*

*'We hebben ontzettend veel geïnnoveerd. Iedereen neemt zich voor dat vast te houden, toch gaan we weer terug naar het oude normaal. Ook de (bekostigings) systemen faciliteren het oude gedrag. We moeten dat teruggaan onmogelijk maken. Dus: ontregelen in combinatie met technologie. Hoe kun je die technologie laten exploderen in de regelgeving en in de systemen?'*

*'Ik ga meer buiten mijn sector kijken om te zien wat we nog niet hebben. Ik word getriggerd door dingen die ik zelf niet kan bedenken. Waar zit kwaliteit, waar gaat iets gebeuren?'*



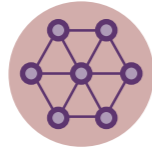


VOORAF

 GELEERDE LESSEN REFLECTIETOOL GELEERDE LESSEN REFLECTIETOOL

LEESLIJST

COLOFON



## 5. NETWERK

### SAMENWERKEN IN DE REGIO

De crisis heeft de samenwerking in de regio's versneld, zeker in het begin. Organisaties konden veel zaken niet alleen regelen. Dat blijkt ook uit de publicatie Geleerde lessen van netwerken ten tijde van corona (Vilans, 2021). In sommige regio's was die samenwerking beperkt, in andere regio's kwam hij onder druk te staan. In tijden van schaarste staat het eigen belang toch vaak voorop. Vooral kleinere organisaties geven aan dat er erg top down werd gestuurd in de regionale samenwerking. Bestuurders willen in de toekomst dan ook verschillend omgaan met de samenwerking in de regio. Een bestuurder noemde expliciet de meerwaarde van buitensectoraal samenwerken.

*'Ik sta open voor samenwerking, maar het moet wel opschieten. Ik zou het veel meer per onderwerp willen aanpakken, maar deze regio lijkt daar niet open voor te staan. Er is geen urgentie omdat ze voldoende personeel hebben en er geen schokkende dingen gebeuren. Externe druk is dan noodzakelijk. We moeten wel, voor de toekomst hebben we het nodig.'*

*'Dadelijk moeten er medewerkers naar een gezamenlijke Covid-afdeling. Daar zie ik wel tegenop. Hoe houden we dan voldoende personeel voor onze eigen afdelingen? Ik bespreek dit niet met collega's uit het regionetwerk.'*

*'We hebben heel erg leren samenwerken. Innige betrouwbare samenwerkingsrelaties: ik kan op jou rekenen. We hebben een sterke band ontwikkeld waar eerst meer een vechtcultuur was en dat zal op langere termijn ook zo blijven.'*

*'Samenwerking is de toekomst. We zijn één wereld en één samenleving. Vroeger dachten we heel erg na over wie die partner zou moeten zijn, maar nu moeten we gewoon aan de slag, de partij doet er niet zo toe. Je moet elkaar in dat samenspel weten te vinden en resultaten boeken. We weten nu beter wat samenwerken is, want we zien ook wat het kan brengen.'*

*'Samenwerken met andere sectoren, daar zag je mooie voorbeelden van. Bijvoorbeeld de inzet van defensie, het Rode Kruis of de KLM op onderdelen in de zorg.'*

### VERBINDING MET DE BUURT

De crisis maakte duidelijk hoe belangrijk het netwerk in de buurt of wijk is voor een zorgorganisatie. Sommige bestuurders geven aan dat dat al zo was en dat daar nu meer op wordt ingezet. Anderen zeggen dat het nog niet vanzelfsprekend is maar dat ze dit wel meer zouden willen.

*'Door ons gemeenschapsgevoel zijn we al heel erg extern gericht. Onze vrijwilligers brengen bijvoorbeeld maaltijden rond en de supermarkt brengt boodschappen aan huis. In de coronatijd heeft de supermarkt ook onze maaltijden thuisbezorgd. Die externe oriëntatie zit al in DNA van de medewerkers.'*

*'Voor de geestelijke verzorging van onze medewerkers hebben we een beroep gedaan op de kerken.'*

*'Collega's in teams kijken heel vaak naar boven, wachten op een akkoord, maar op wie ben je aan het wachten? Medewerkers mogen hun rol pakken om pro-actiever te zijn om lokaal meer samenwerkingen aan te gaan, bijvoorbeeld kennismaken met een nieuwe huisarts in de buurt'*







## REFLECTIETOOL

# INSTRUCTIE REFLECTIETOOL STRATEGIE

VOORAF

 GELEERDE LESSEN REFLECTIETOOL GELEERDE LESSEN REFLECTIETOOL

LEESLIJST

COLOFON

**VOOR WIE**

Bestuurders in de langdurende zorg

**DOEL**

Reflecteren op hoe de coronacrisis de strategie van jouw organisatie heeft beïnvloed en welke waardevolle elementen je daaruit wilt meenemen.

**WERKWIJZE**

Je kunt de invulbladen los van elkaar gebruiken en we raden je aan om het stappenplan hieronder te volgen in een sessie van ongeveer 2 uur met bijvoorbeeld het managementteam, de raad van toezicht of collega-bestuurders, digitaal of in een fysieke bijeenkomst.

Je kan de bladen digitaal invullen door ze te downloaden!

**STAP 1 STRATEGIE | OPWARMBLAD**

**Duur** 30 minuten

**Doel** In de juiste mindset komen voor reflectie

Alle deelnemers schrijven op maximaal vijf post-it's hun eerste gedachten bij de opwarmvragen. Vervolgens bespreek je ze met de groep.

**STAP 2 STRATEGIE | INVULBLAD**

**Duur** 60 minuten

**Doel** Benoemen wat er gebeurd en geleerd is op strategische thema's

Iedere deelnemer vult een aantal vakjes in bij relevante strategische thema's met behulp van de reflectievragen in het midden van het blad. Vervolgens bespreek je dit in de groep. Heb je meer inspiratie nodig bij de verschillende thema's? Of vraag je je af hoe andere bestuurders op een thema gereflecteerd hebben? Klik dan op het lampje voor hun quotes.

**STAP 3 STRATEGIE | OOGSTBLAD**

**Duur** 30 minuten

**Doel** Formuleren van acties

Pak je strategische plan/meerjarenplan/beleidsplan van vóór corona erbij. Bekijk samen wat je in de toekomst zou willen veranderen in je strategie met de lessen van stap 2 in je achterhoofd.





REFLECTIETOOL

# STAP 1 STRATEGIE | OPWARMBLAD

VOORAF

 GELEERDE LESSEN

 REFLECTIETOOL

 GELEERDE LESSEN

 REFLECTIETOOL

LEESLIJST

COLOFON



## WAT NEEM JE MEE UIT DE CORONA-CRISIS?

### OPWARMVRAGEN

- Welke actie heeft de cliënt echt geholpen?
- Waar ben je trots op?
- Wat schuurde er?
- Waar was (bijna) geen aandacht voor?





REFLECTIETOOL

# STAP 2 STRATEGIE | INVULBLAD

VOORAF

GELEERDE LESSEN

REFLECTIETOOL

GELEERDE LESSEN

REFLECTIETOOL

LEESLIJST

COLOFON

## REFLECTIEVRAGEN

- Op welke strategische thema's heeft de corona-crisis impact gehad?
- Wat gebeurde er op dit thema?
- Was het effect positief of negatief? Waarom?
- Welk inzicht levert dat op voor jullie strategie?



## INSPIRATIE NODIG OP DIT THEMA?

Klik op het lampje voor quotes van andere bestuurders



CLIËNTEN



Voeg hier een ander thema toe



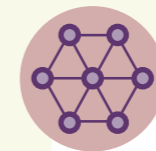
ORGANISATIE



TECHNOLOGIE



MEDEWERKERS



NETWERK





REFLECTIETOOL

# STAP 3 STRATEGIE | OOGSTBLAD

VOORAF

 GELEERDE LESSEN

 REFLECTIETOOL

 GELEERDE LESSEN

 REFLECTIETOOL

LEESLIJST

COLOFON

## REFLECTIEVRAGEN

- Als je kijkt naar je strategie vóór de corona-crisis, welke thema's zou je dan met de geleerde lessen en inzichten bij willen stellen?
- Hoe zou je dat willen doen?
- Zijn er eventueel al concrete acties aan te koppelen?

### THEMA

#### HOE BIJSTELLEN?

Denk aan schrappen, anders prioriteren, een andere intensiteit, andere groepen betrekken etc.

#### WELKE ACTIES?

Denk aan wat, wie en wanneer

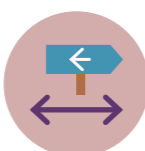


## GELEERDE LESSEN

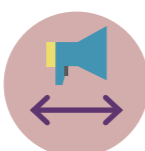
## BESTUURLIJK LEIDERSCHAP



## 1. DICHTBIJ OF OP AFSTAND



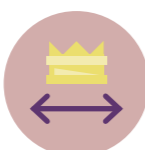
## 2. VOLGEND OF ASSERTIEF



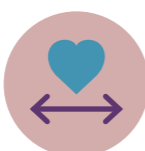
## 3. MACHT OF INSPRAAK



## 4. CONTROLEREN OF LOSLATEN



## 5. KWETSBAAR OF ONAANTASTBAAR



## 6. GEVOEL OF VERSTAND



## 7. SAMENWERKING OF AUTONOMIE



## 1. DICHTBIJ OF OP AFSTAND

Veel bestuurders vinden het belangrijk om in verbinding te staan met hun medewerkers. Omdat ze vaak niet meer op de locaties of afdelingen mochten komen, moesten ze op zoek naar andere manieren om in contact te blijven. Dat was lastig: hoe kun je op afstand een goede bestuurder zijn tijdens een crisissituatie waarin juist veel behoefte is aan leiderschap? Hoe weet je wat er aan de hand is op de locaties? En hoe communiceer je op een manier die natuurlijk aanvoelt? Organisaties gingen op zoek naar nieuwe vormen, bijvoorbeeld met vlogs van de bestuurder. Medewerkers ontvingen persoonlijke belletjes en kaartjes en ontleenden daar veel steun aan. Bestuurders zien de positieve effecten van deze nieuwe vormen van communicatie, maar ook de nadelen. Vloggen is eenzijdig en persoonlijke contacten kosten veel tijd. Een deel van de bestuurders stopt er het liefst zo snel mogelijk weer mee. Zij zien het als een ondermijning van de ontwikkeling naar zelforganisatie en eigenaarschap van medewerkers.

VOORAF

 GELEERDE LESSEN

 REFLECTIETOOL

 GELEERDE LESSEN

 REFLECTIETOOL

LEESLIJST

COLOFON





VOORAF

 GELEERDE LESSEN REFLECTIETOOL GELEERDE LESSEN REFLECTIETOOL

LEESLIJST

COLOFON

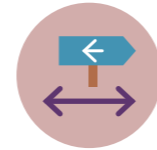
*'Ik wil het graag in verbinding doen. Maar hoe kun je dichtbij zijn als je niet op de locatie kunt rondlopen? Hoe kom je in verbinding met 27.000 medewerkers als het alleen digitaal kan. Je moet manieren vinden om mensen te blijven ontmoeten en voorkomen dat je in de waan van de dag die ontmoetingen gaat missen.'*

*'Veel directer communiceren, meer in beeld dan in woord. Niet via de afdeling communicatie, niet via beleidsmedewerkers, maar rechtstreeks met de medewerkers. Meer uit mijn hart. Dan wordt het allemaal ook warmer en persoonlijker en minder kil en zakelijk. Dat spreekt ook meer aan. Daarvoor moet ik ook zelf compleet uit mijn comfortzone.'*

*'Het was voor mij een openbaring dat mijn medebestuurders allemaal filmpjes wilden maken. Ik vond dat echt onzin, want wie zat er nou op een filmpje van mij te wachten? Nu weet ik dat mensen het wél waarderen en dat we nieuwe communicatievaardigheden nodig hadden.'*

*'Dat evenwicht zoeken in zichtbaarheid en communicatie. Mensen blijven persoonlijke aandacht het allerbelangrijkste vinden, maar het is lastig om daarin de balans te bewaren.'*

*'Door de filmpjes die ik heb gemaakt zijn we teruggegaan naar hoe we het niet wilden: weer vreselijk centraal. Nu moeten we weer "terug groeien".'*



## 2. VOLGEND OF ASSERTIEF

In tijden van een crisis heb je als bestuurder de kans om je leiderschap te tonen en op te staan voor waar je in gelooft. Maar hoeveel ruimte kun je pakken als die crisis wereldwijd is en levens kost? Niet alleen van je cliënten, maar ook van je personeel? Zijn landelijke richtlijnen dan heilig? De richtlijnen van de overheid sluiten niet altijd aan op de visie en de principes van de organisatie. Bovendien veranderen ze regelmatig. Iets wat eerst goed was, is dat later opeens niet meer.

Bestuurders reageerden verschillend op deze externe druk. Waar de één de richtlijnen tot op de letter opvolgde, ging de ander op zoek naar de ruimte. Een veelvoorkomend discussiepunt: de mondkapjes. De richtlijn stelde immers dat zorgmedewerkers die buiten het ziekenhuis werkten geen mondkapje hoefden te dragen. Een bestuurder gaf aan dat het als een daad van verzet werd gezien als jouw

medewerkers wel mondkapjes droegen. Een andere bestuurder vertelde dat hij in een regionaal overleg was ingegaan tegen collega's die mondkapjes uitdeelden aan personeel omdat ze hadden afgesproken dat iedereen zich aan de richtlijnen zou houden. Wanneer doe je het dan goed? Welke signalen geef je af naar je interne organisatie? Wat moedig je aan? Met het verstrijken van de tijd sloeg bij veel bestuurders ook de twijfel toe. Waren ze niet te volgzaam geweest? Zeker het sluiten van de locaties was voor veel bestuurders een pijnpunt. Geen enkele bestuurder gaf aan dat hij of zij hier destijds tegenin is gegaan. Sommigen zijn na verloop van tijd zelf op zoek gegaan naar oplossingen - bijvoorbeeld op het gebied van testen - om afhankelijkheid van de overheid te voorkomen. Ook probeerden bestuurders de medewerkers zoveel mogelijk te ontlasten en beschermen, ook tegen eisen van externe partijen.

*'Ik vind dat ik te veel mee ben gegaan met het overheidsbeleid, omdat ik het ook niet wist. Ik heb gehandeld naar hoe anderen het deden en intuïtief. Maar als ik nu zie wat voor ellende ik daarmee heb veroorzaakt, denk ik: dat kan beter. Ik baal ervan dat ik niet meer ben gaan staan voor onze eigen principes.'*





VOORAF

 GELEERDE LESSEN REFLECTIETOOL GELEERDE LESSEN REFLECTIETOOL

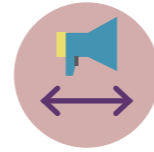
LEESLIJST

COLOFON

*‘Je zag veel variatie. Sommige teams gebruikten de protocollen als leidraad, anderen waren heel strak in de leer en komen er nu moeizaam uit. We gaan met hen in gesprek om te vragen of ze vinden of ze het goed hebben gedaan. Want niet alle regels hadden zo strak moeten worden opgevolgd. Als je alles naar de letter en niet naar de geest interpreteert, dan is dat niet goed genoeg. Want je werkt bij ons en dit is onze cultuur.’*

*‘We moesten meer gaan testen, maar bij de GGD mocht alleen zorgpersoneel getest worden. Toen zijn we met twee andere organisaties op zoek gegaan naar eigen testcapaciteit. Ik overleg dit soort zaken wel intern en we gaan er alleen voor als iedereen erachter staat.’*

*‘We hebben meer tegengas gegeven op de eisen van het systeem. We hadden een issue met een cliënt en kregen we allerlei opdrachten van de inspectie. Dan denk ik: onder welke steen lig jij? Ik heb een mailtje gestuurd: dit gaan we niet doen in verband met de coronadruk. Ze gaven ons toen de ruimte’*



### 3. MACHT OF INSPRAAK

Nederland kent veel wetten, kaders en richtlijnen die het organiseren van medezeggenschap in de zorg verplicht stellen. In een gewone situatie is dit soms al ingewikkeld, tijdens de coronacrisis bleek dit een nog grotere uitdaging te zijn. Want waar snelle besluiten noodzakelijk zijn, kan medezeggenschap of tegenspraak een vertragende factor zijn. Maar medezeggenschap is ook bedoeld om te reflecteren op het handelen van de organisatie en de verschillende perspectieven mee te nemen in je beslissingen. Bestuurders zijn daar op verschillende manieren mee omgegaan. Sommigen hebben de medezeggenschap tijdelijk stilgezet. Dit kwam de doorloop van de besluitvorming ten goede maar zorgde er wel voor dat besluiten niet door iedereen gedragen werden. Deze bestuurders realiseren zich dat een cliëntenraad die buitenspel wordt gezet waarschijnlijk in de toekomst minder coöperatief zal zijn. Andere bestuurders hebben ervoor gekozen om de medezeggenschap in een uitgekledede of snellere vorm in te zetten, door bijvoorbeeld een kleine selectie te betrekken bij beslissingen of alleen te informeren over genomen besluiten.

Door het medische aspect zag een aantal bestuurders grote meerwaarde in het betrekken van artsen en de Verpleegkundige Adviesraad bij het nemen van besluiten.

Een aantal bestuurders vindt dat ze tijdens de eerste golf te weinig tegenspraak van hun medezeggenschapsorganen en raad van toezicht hebben gehad. Zij vinden dat medezeggenschap en tegenspraak nodig is om als bestuurder goed te kunnen functioneren.

*‘Ik heb met de raad van toezicht, ondernemingsraad en cliëntenraad afgesproken: medezeggenschap is voor vredetijd. Dat was niet slim en dat kregen we later als een boemerang terug. Dat zou ik een volgende keer niet meer doen.’*

*‘De ondernemingsraad, cliëntenraad en raad van toezicht hebben elk iemand gemandateerd. Ik had elke week een afspraak met hen over wat we gingen doen die week. Hierdoor kon iedereen zich committeren aan het gekozen beleid.’*

*‘Ik was de voorzitter van het strategisch crisisteam dat uit de noodzakelijke disciplines bestond. Ik kan en wil het niet alleen bepalen, daar heb ik hun expertise nodig. Maar als we er niet uitkomen, dan ben ik doorslaggevend.’*





VOORAF

 GELEERDE LESSEN REFLECTIETOOL GELEERDE LESSEN REFLECTIETOOL

LEESLIJST

COLOFON

‘Soms lig je wakker van dingen. Bijvoorbeeld 10.000 mondkapjes bestellen, dat kost veel geld. Ze hebben me overtuigd, we hebben ze besteld en daar ben ik nu heel blij mee. Daar moet je wel voor open staan als bestuurder. Je moet mensen hebben die tegenspraak geven, want ik ben heel eigenwijs.’

‘De raad van toezicht heeft niet een keer gevraagd: hoe zit het met de kwaliteit van leven? Hadden ze best even kunnen doen, ik ben in al die impulsen alleen op veiligheid gaan zitten. Op dit moment hoef ik niet zoveel moeite te doen om de raad van toezicht mee te krijgen. Omdat ik veel credits heb verdiend en in coronatijd enorm gescoord heb. De valkuil is natuurlijk dat ze dan geen kritische vragen meer stellen.’



#### 4. CONTROLEREN OF LOSLATEN

‘Varen in de mist’ noemden bestuurders de afgelopen periode. Afhankelijk van hun persoonlijke leiderschapsstijl betekende dat laveren tussen loslaten en controleren. Sommigen vinden dat het organiseren van het primaire proces niet tot hun werkzaamheden behoort, omdat hun

opdracht ligt bij visie, strategie en grote lijnen. Zij geven aan dat het primaire proces thuishoort bij mensen met expertise op dat gebied en willen de medewerkers vooral niet voor de voeten lopen. Anderen geven aan dat zij dicht bij de organisatie van het primaire proces zijn gekomen, vooral om beter de vinger aan de pols te houden, zichtbaar te zijn en snel in te kunnen grijpen als dat nodig is. Ten slotte zijn er bestuurders die zich nu actief met de uitvoering en organisatie van het primair proces bezighouden om grip te krijgen en houden. Sommige bestuurders willen na de crisis weer terug naar hun reguliere rol: minder controlerend en meer overstijgend. Anderen geven aan dat zij van nature graag dicht op de werkvloer zaten, maar dat ze door de gedwongen afstand hebben geleerd meer afstand te houden.

‘Ik laat het over aan mijn directeuren. Ik maak een uitwerking, maar bemoei me niet met de uitvoering. Het is ook wel een voordeel dat ik de VVT onvoldoende ken.’

‘Wij hadden een crisisteam, een operationeel team en een scenarioteam. Mijn collega en ik zaten niet in die teams, zodat we onze handen vrij hadden voor de externe partners.’

‘Ik was altijd nogal aan het bemoeien, als het ergens niet lukte deed ik het wel. Niet iedereen vindt dat leuk, soms willen ze ook graag dat je in de positie blijft van leider op afstand. Dus ik heb wel echt geleerd om meer afstand te houden.’

‘Ik ben er meer bovenop gaan zitten. Als ik het gevoel heb dat het ergens niet goed gaat, bel ik erachteraan. Vroeger zou ik dat minder snel gedaan hebben.’

‘Zorg ervoor dat je dicht bij de brandhaard bent en dat je zichtbaar bent, dat er iemand is die beslissingen kan nemen, die weet van de hoed en de rand en bij wie medewerkers terecht kunnen.’



#### 5. KWETSBAAR OF ONAANTASTBAAR

Corona deed een groot beroep op de bestuurders. Ze moesten snel ingrijpende beslissingen nemen in een situatie die niemand ooit eerder had meegemaakt. Wat is dan de juiste leiderschapsstijl? Ben je een goede bestuurder als je durft toe te geven dat je ook niet alle antwoorden hebt? Of moet je je juist daadkrachtig en onaantastbaar opstellen? Degene die





VOORAF

 GELEERDE LESSEN REFLECTIETOOL GELEERDE LESSEN REFLECTIETOOL

LEESLIJST

COLOFON

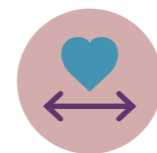
de rest vertelt wat ze moeten doen? In tijden van crisis hebben veel medewerkers behoefte aan duidelijke lijnen en stevig leiderschap, dan is er voor bestuurders niet altijd ruimte om kwetsbaar te zijn. Want als de bestuurder het antwoord niet heeft, wie dan wel? Voor veel bestuurders speelde mee dat zorgorganisaties onder een vergrootglas kwamen te liggen en iedereen plots een mening had. Dan vereist het lef om je als bestuurder kwetsbaar op te stellen. Sommige bestuurders gaven aan dat medewerkers juist behoefte hadden aan kwetsbaarheid in een leider, dat het zorgde voor een verbinding met de werkvloer. Het tonen van kwetsbaarheid bleek voor veel bestuurders een fragiel evenwicht.

*‘Er is een autoritaire verleiding, die vanuit alle kanten op je afkomt, die komt ook als vraag van medewerkers. Die willen duidelijkheid en houvast, want jij bent de bestuurder...het is wel de vraag wat steun geeft, zowel perspectief schetsen als zelf ook kwetsbaar zijn en het niet weten. Iedereen vindt vervolgens ook iets van wat je zegt en doet, je staat continu in de picture.’*

*‘Ik heb bewust gekozen voor transparantie, maar ik laat me niks in de schoenen schuiven. In het begin kregen we de vraag wat we fout hadden gedaan,*

*maar het gaat niet over fouten. Het virus waart rond in het dorp en wij zijn een afspiegeling van dat dorp. Het gaat om het verdriet van de familie. Ik kreeg later veel waardering in de regio, omdat wij zo open zijn geweest. Door de ervaring die ik heb durfde ik alles te delen. Ik ben niet bang om te vertellen hoe het zit. Familieleden hebben die openheid erg gewaardeerd. Het is ook samen leren, ook voor andere organisaties.’*

*‘Je moet je je kwetsbaarheid laten zien, je moet zien dat het je raakt, maar tegelijkertijd moet je je niet helemaal mee laten zuigen in de paniek. Je moet wel besluiten nemen en de organisatie meenemen.’*



## 6. GEVOEL OF VERSTAND

Intuïtie speelt een belangrijke rol in het leiderschap van veel bestuurders. Achteraf concluderen verschillende bestuurders dat ze tijdens de crisis meer naar hun intuïtie hadden moeten luisteren. Maar vanwege de hoge druk en onzekerheid hebben zij zich soms laten leiden door de rationele onderbouwing van anderen in hun organisatie. Af en toe een pas op de plaats

maken en je onderbuikgevoel bespreken met collega's kan helpen.

*‘We hebben 50 bedden gehuurd die niet gebruikt zijn. Ik twijfelde al heel erg, we waren al bijna over de piek heen. Het heeft ons 1,5 ton gekost. We hadden meer naar onze intuïtie moeten luisteren. We dachten allemaal “komt dat grote aantal nog wel?”. Luisteren naar irrationaliteit is belangrijk.’*

*‘Het is belangrijk om je intuïtie te kunnen toetsen, bijvoorbeeld bij collega's of bij het MT.’*

*‘Ik moet meer risico's nemen, want het komt altijd wel weer goed. Meer luisteren naar mezelf.’*



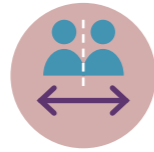


VOORAF

 GELEERDE LESSEN REFLECTIETOOL GELEERDE LESSEN REFLECTIETOOL

LEESLIJST

COLOFON



## 7. SAMENWERKING OF AUTONOMIE

Samenwerken is niet zo eenvoudig, zeker niet met directe concurrenten uit je regio. Een deel van de organisaties zat voor de coronatijd al in regionale samenwerkingsinitiatieven, maar hadden elkaar niet echt nodig voor hun eigen voortbestaan. Corona veranderde dat. Dit bleek voor veel organisaties een crisis die te groot was om alleen op te pakken. Ook door de nieuwe financieringsregels rond leegstand en coronabedden kwam de externe samenwerking snel op gang. Concurrenten werden partners die samen corona-afdelingen gingen opzetten, medewerkers uitwisselden en elkaar ondersteunden waar nodig. Maar als je je lot aan dat van een anderen verbindt, brengt dat ook risico's voor je eigen autonomie mee. Want waar ligt dan de macht? Bij het samenwerkingsverband of bij de bestuurder? Hoeveel zeggenschap hou je als bestuurder? Toch zijn de meeste bestuurders zich door corona weer extra of opnieuw bewust van de waarde van goede samenwerkingsverbanden en zijn er (nieuwe) persoonlijke verbindingen gelegd waarvan bestuurders verwachten dat ze in de toekomst niet zomaar verdwijnen.

*'Er was altijd een goede samenwerking in de regio, toen kwam het ROAZ-ketenoverleg. Ik was bang dat ze zich met mijn organisatie gingen bemoeien.'*

*'De grote organisaties stuurden veel top down de regio in, maar de kleine organisaties waren onderbemand en konden niets met die protocollen. Wij hebben die kleine organisaties toen geholpen met middelen en mensen. We gaan het niet allemaal op dezelfde wijze doen, dus dat ga ik ook niet beloven.'*

*'Mijn stelling is: een bestuurder zonder netwerk overleeft niet in coronatijd. Je hebt anderen gewoon nodig om zelf scherp te blijven. Die verbindingen kwamen heel makkelijk tot stand. Die laagdrempeligheid blijft, dat houden we over aan die eerste fase.'*

*'Echt samenwerken vereist dat je je open moet stellen. Dat konden we daarvoor nog niet, we hielden de kaarten veel meer voor de borst. Toen wij in mei en juni een enorme uitbraak hadden, merkte ik dat er verschil zit in hoe collega's je zien. Sommige mensen sturen berichtjes om te vragen hoe het met je gaat. Dat levert zo'n samenwerkingsverband ook op.'*

*'Wat ik graag wil vasthouden is het samenwerken. In alle openheid, zonder eigenbelang, kijken hoe we het beter kunnen doen. Dat heeft echt wel een mooie stap gemaakt. Doordat we elkaar nu makkelijker vinden, is de afstemming minder zwaar.'*







## REFLECTIETOOL

# INSTRUCTIE REFLECTIETOOL BESTUURLIJK LEIDERSCHAP

VOORAF

GELEERDE LESSEN

REFLECTIETOOL

GELEERDE LESSEN

REFLECTIETOOL

LEESLIJST

COLOFON

**VOOR WIE**

Bestuurders in de langdurende zorg

**DOEL**

Reflecteren op hoe de coronacrisis jouw bestuurlijk leiderschap heeft beïnvloed en welke waardevolle elementen je daaruit wilt meenemen.

**WERKWIJZE**

Je kunt de invulbladen los van elkaar gebruiken maar we raden je aan om het stappenplan hieronder te volgen. Als bestuurder kun je de invulbladen zelf invullen voor je eigen reflectie en leerproces. Wil je je overwegingen en reflecties verrijken met andere perspectieven? Dan kun je je reflecties uit het tweede invulblad delen en bespreken met bijvoorbeeld het managementteam, de raad van toezicht of collega-bestuurders. Je kan de bladen digitaal invullen door ze te downloaden!

**STAP 1 BESTUURLIJK LEIDERSCHAP | OPWARMBLAD**

**Duur** 30 minuten

**Doel** In de juiste mindset komen voor reflectie

Het eerste invulblad gebruik je om je gedachten de vrije loop te laten. Je vult een aantal post-its in met je eerste gedachten bij de opwarmvragen.

**STAP 2 BESTUURLIJK LEIDERSCHAP | INVULBLAD**

**Duur** 60 minuten

**Doel** Benoemen en leren van dilemma's

Bij het tweede invulblad ga je aan de slag met het benoemen van welke dilemma's op het gebied van bestuurlijk leiderschap je bent tegengekomen, hoe je daarbij hebt gehandeld en hoe je daar nu naar kijkt. De reflectievragen in het midden van het blad helpen je daarbij. Heb je meer inspiratie nodig bij de verschillende de dilemma's? Of vraag je je af hoe andere bestuurders hierop hebben gehandeld en gereflecteerd? Klik dan op het lampje voor hun quotes.

**STAP 3 BESTUURLIJK LEIDERSCHAP | OOGSTBLAD**

**Duur** 30 minuten

**Doel** Formuleren van acties

*Kijk nu terug naar hoe je je bestuurlijke leiderschap invulde vóór de coronatijd. Bepaal wat je in de toekomst zou willen veranderen in je bestuurlijke leiderschap met de lessen van stap 2 in je achterhoofd. Vertaal dat in acties en noteer ze op dit blad.*





VOORAF

 GELEERDE LESSEN

 REFLECTIETOOL

 GELEERDE LESSEN

 REFLECTIETOOL

LEESLIJST

COLOFON

# STAP 1 BESTUURLIJK LEIDERSCHAP | OPWARMBLAD



## WAT NEEM JE MEE UIT DE CORONA-CRISIS?

### OPWARMVRAGEN

- Wat ga je nooit meer doen?
- Waar voelde het kwetsbaar?
- Waar was je bang voor?
- Waar kreeg je complimenten over van collega-bestuurders, cliënten en medewerkers?





REFLECTIETOOL

# STAP 2 BESTUURLIJK LEIDERSCHAP | INVULBLAD

VOORAF

GELEERDE LESSEN

REFLECTIETOOL

GELEERDE LESSEN

REFLECTIETOOL

LEESLIJST

COLOFON

### REFLECTIEVRAGEN

- Welke dilemma's in je bestuurlijk leiderschap heb je ervaren door de coronacrisis?
- Welke competenties en kwaliteiten heb je toen ingezet?
- Waarom heb je deze ingezet en hoe?
- Was dit nieuw voor je?
- Wat was het effect (positief of negatief)?
- Welke les of welk inzicht heeft dit opgeleverd?

**INSPIRATIE NODIG OP DIT THEMA?**

Klik op het lampje voor quotes van andere bestuurders

**DICHTBIJ OF OP AFSTAND**

**KWETSBAAR OF ONAANTASTBAAR**

**VOLGEND OF ASSERTIEF**

Voeg hier je eigen dilemma toe

**GEVOEL OF VERSTAND**

**MACHT OF INSPRAAK**

**CONTROLLEREN OF LOSLATEN**

**SAMENWERKING OF AUTONOMIE**



## REFLECTIETOOL

# STAP 3 BESTUURLIJK LEIDERSCHAP | OOGSTBLAD

VOORAF

 GELEERDE LESSEN REFLECTIETOOL GELEERDE LESSEN REFLECTIETOOL

LEESLIJST

COLOFON

## REFLECTIEVRAGEN

- Als je kijkt naar je bestuurlijk leiderschap vóór de corona-crisis, wat zou je dan met de geleerde lessen en inzichten bij willen stellen?
- Hoe zou je deze bij willen stellen?

## COMPETENTIE

## HOE BIJSTELLEN?

Denk aan meer of minder inzetten, extra ontwikkelen, anders toepassen etc.



VOORAF

 GELEERDE LESSEN REFLECTIETOOL GELEERDE LESSEN REFLECTIETOOL

LEESLIJST

COLOFON

# LEESLIJST

- Actiz: De toekomst van de ouderenzorg
- Skipr: Hoe corona ons kan bevrijden van de smalle medische blik, The, A.M. & Hilhorst, P. 1 februari 2021
- VGN: Visie 2030, een betekenisvol eigen leven, gewoon meedoen, VGN 25 november 2020
- Vilans: Als waarden en behoeften veranderen, inspiratietrends voor de langdurende zorg van morgen, van Zoest, F., Cornelisse, L. en Minkman, M. 2019
- Vilans: Ethische dilemma's in de zorg, vanuit verschillende perspectieven in de coronaperiode, Heilijgers, S., Simons, M. en Nies, H. januari 2021
- Vilans: Geleerde lessen van netwerken ten tijde van corona, Berkelaar, M., Stouthard, L., Dahmen, S. en Stork, M. 2021
- Vilans: Technologie in de langdurige zorg, inspiratie & mogelijkheden ten tijde van corona, Vos, N., Buimer, H., Suijkerbuijk, S., van der Veer, K., Cornelisse, L. en Nap, H. 20 mei 2020

## LEIDERSCHAP

- Barrett Values Centre : Theoretical support for the Barrett model, Wiedemann, C.
- BBC: Although paradoxes often trip us up, embracing contradictory ideas may actually be the secret to creativity and leadership, Heracleous, L. & Robson, D. 12 november 2020
- BeBright: Veerkrachtig leiderschap in de zorg tijdens en na COVID-19, vijf thema's voor de route naar het 'nieuwe normaal', Idenburg, P. en Boerkamp, E. 2 april 2020
- Vilans: Besturen is balanceren tussen uitersten, Versteegden, A. mei 2020
- Waardigheid en trots: Leiderschap in alle lagen van de organisaties, Pittens, C., Zonneveld, N., Vermunt, P. en Minkman, M. 2018





VOORAF

 GELEERDE LESSEN

 REFLECTIETOOL

 GELEERDE LESSEN

 REFLECTIETOOL

LEESLIJST

COLOFON

# COLOFON

## DIT IS VILANS

Samen zorgen dat zorg beter werkt, dat is het maatschappelijke doel van Vilans. Daarvoor brengen en houden we kennis in beweging, met het veld en met andere partners in de langdurende zorg. Als kennisorganisatie willen we dat iedereen met een langdurende zorgvraag zoveel mogelijk het leven kan leiden dat hij of zij wenst.

## AUTEURS

- Annemarie Koopman
- Sandra Dahmen
- Marloes Berkelaar
- Kelsey Benning

## MET MEDEWERKING VAN

- |                    |                      |
|--------------------|----------------------|
| • Actiz            | • Opella             |
| • Amarant          | • Oro                |
| • Cordaan          | • Pieter van Foreest |
| • Envida           | • Reinaerde          |
| • Hanzeheerd       | • Sevagram           |
| • Ipse de Brugge   | • VGN                |
| • IJsselheem       | • Koninklijke Visio  |
| • Interaktcontour  | • De Wever           |
| • Middin           | • Wilgaerden         |
| • Ons Tweede thuis | • ZorgthuisNL        |

## TEKSTREDACTIE

Pauline van Tienhoven

## VORMGEVING

Taluut

## CONTACTPERSOON

a.koopman@vilans.nl

© April 2021, Vilans

Churchillaan 11,  
3527 GV Utrecht  
030 789 23 00  
[info@vilans.nl](mailto:info@vilans.nl)  
[www.vilans.nl](http://www.vilans.nl)



# Vilans

