



Veerkrachtig leiderschap in de zorg tijdens en na COVID-19

Vijf thema's voor de route naar het 'nieuwe normaal'

Certified



Corporation



Veerkrachtig leiderschap in de zorg tijdens en na COVID-19

De snelle verspreiding van het coronavirus legt een enorme druk op de gezondheidszorg. In onze gesprekken met onze relaties merken we dat zorgorganisaties veel behoefte hebben aan inzicht en ondersteuning in hoe met deze crisissituatie om te gaan, maar ook hoe houden we dit vol en wat zijn de (financiële) gevolgen en risico's? Hoe kunnen we zo goed mogelijk voorsorteren op een toekomst die in alle opzichten onzeker is?

Om de continuïteit van (acute) zorg te kunnen blijven bieden, zetten ziekenhuizen alle zeilen bij. Maar ook de druk die ouderenzorginstellingen, ggz en gehandicaptenorganisaties ervaren als gevolg van de maatregelen, is enorm en door het dreigende gebrek aan ic-bedden en ventilators soms wat onderbelicht. Bewonderenswaardig is het hoe alle zorgorganisaties met grote inzet, toewijding en flexibiliteit samenwerken om besmetting zoveel mogelijk te voorkomen en de gevolgen van de pandemie te beperken.

Vanzelfsprekend ligt de nadruk aan het begin van deze crisis op het leveren van acute en nodige zorg en een verspreiding van het virus zoveel mogelijk te voorkomen. Toch is het zaak nu al te kijken naar de korte- en langetermijneffecten voor de organisatie en deze zo goed mogelijk te managen. Godzijdank zijn voor de korte termijn al oplossingen geboden door zorgverzekeraars en zorgkantoren. Maar juist nu is belangrijk om als zorgbestuurder aan de hand van een aantal scenario's na te denken over de consequenties op middellange termijn, ook al zijn er nog veel onzekerheden.

De ervaringen in China en Italië leren dat een snelle overwinning op het coronavirus niet waarschijnlijk is, ondanks genomen maatregelen. We weten nu al dat de crisis nog langer dan tot 28 april een zware wissel zal trekken op zorgorganisaties en zorgverleners. Het herstel zal zeker niet een snelle *bounce back* zijn en zorginstellingen dienen zich voor te bereiden op meerdere maanden van personele en financiële onzekerheid.

Wij hebben grote bewondering voor de tomeloze inzet en het improvisatievermogen van de bestuurders en medewerkers in de zorg. Op de middellange termijn moet deze intensiteit van werken een uitputtingsslag tot gevolg hebben. Nu de maatregelen opgerekt zijn, zal uitval onder zorgbestuurders en personeel toenemen.

Veerkrachtig leiderschap

Als er één sector is waar crisismanagement meer dan gemiddeld beoefend wordt, is dat wel de zorg. Zorgbestuurders hebben meer dan hun lief is ervaring met incidenten. Die incidenten zijn echter vaak van korte duur. De coronacrisis stelt bestuurders en de crisisteams voor een veel grotere uitdaging.

Wat nu van zorgbestuurders gevraagd wordt, is veerkrachtig leiderschap. Oftewel een combinatie van adequaat handelen én anticiperen op de mogelijke gevolgen van de crisis. Het gaat om (zie figuur pagina 4):

- Een directe response op de crisis, gevolgd door crisismanagement en -communicatie.
- Op korte termijn: sturen op de crisis met oog voor personele en zorgcontinuïteit. Zodra de omvang van de crisis zichtbaar werd, is de capaciteit enorm opgeschaald. Aandacht is nodig voor disbalansen in onder- en overbelasting.
- Op middellange termijn: sturen op continuïteit van de organisatie omdat de crisis zeker nog twee maanden een grote druk op de organisaties zal leggen.
- Op middellange termijn: anticiperen op de periode na de crisis en het werken in het 'nieuwe normaal'. Als gevolg van deze crisis zullen we nooit meer terugvallen op de oude manier van werken.

Vijf thema's voor de route naar het 'nieuwe normaal'

Werken in crisis en tegelijkertijd de organisatie voorbereiden op het 'nieuwe normaal' vraagt veel van bestuurders en van de organisatie. In het klein zien we dat nu in crisisteamen waar medewerkers koste wat kost doorgaan en hun eigen gezondheid in gevaar brengen. Alsof zij een sprint trekken, terwijl het bestrijden van corona een marathon betreft.

Vijf thema's

Naast crisismangement om invulling te kunnen geven aan de maatschappelijke taak, zijn maatregelen noodzakelijk om deze periode als zorginstelling te overleven en invulling te geven de continuïteit en het herstel van de organisatie.

Dat vraagt een leiderschapsteam dat nauw samenwerkt met het coronacrisisteam en gestaag een pad ontwikkelt voor de komende kwartalen waarin wordt gewerkt aan vertrouwen, hoop en houvast. Wij zien hierin vijf thema's voor de route naar 'het nieuwe normaal' (zie ook tabel pagina 5):

- Bouwen aan vertrouwen bij patiënten en cliënten en aandacht geven aan gezondheid in brede zin
- Ontwikkelen van een duurzame veerkrachtige personele bezetting
- Balans aanbrengen in de kritische capaciteiten en versnellen van innovatieprocessen
- Modelleren van financiële impact en beschermen van de organisatie tegen vermindering van inkomsten
- Naast defensief ook offensief acteren

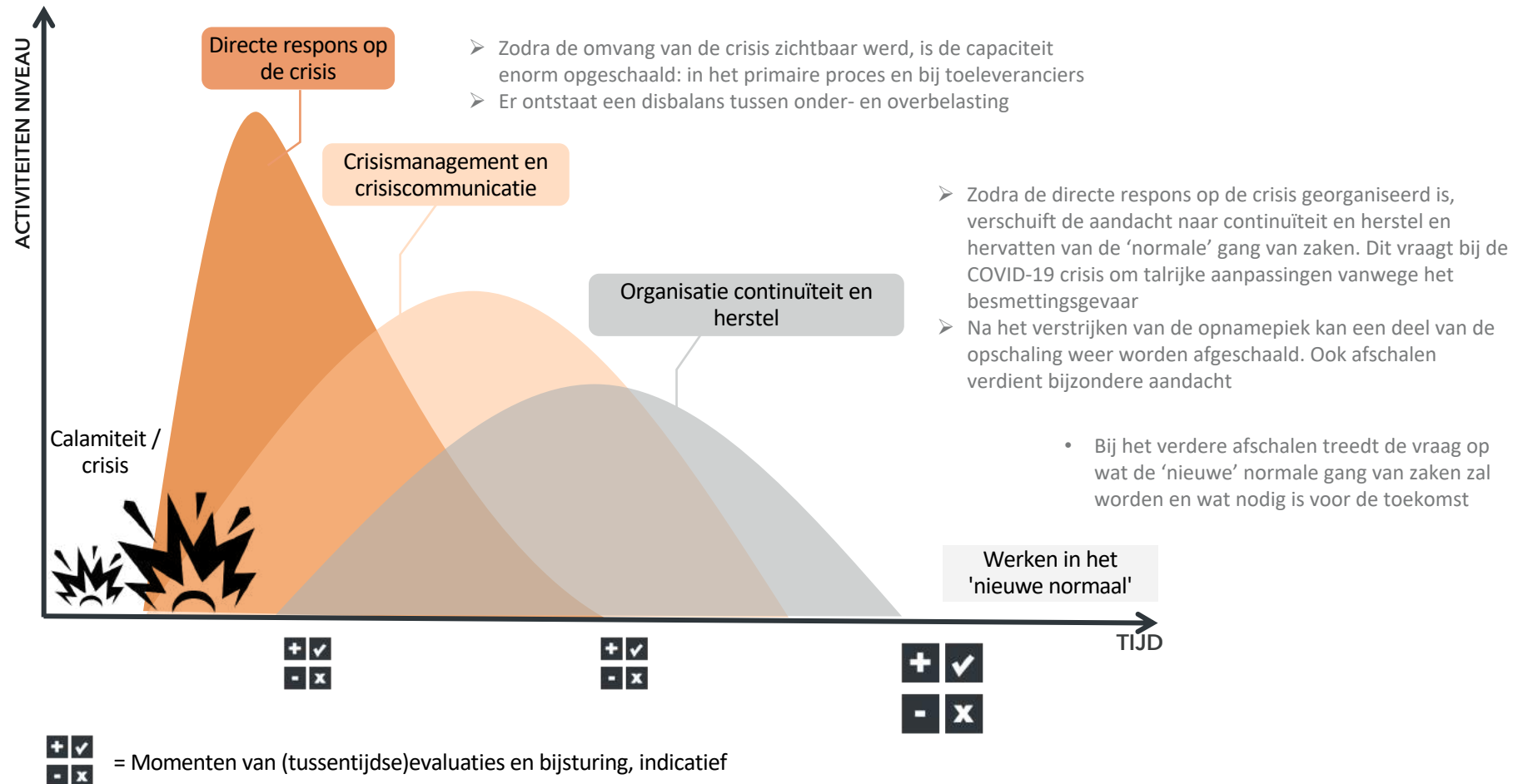
De route naar het nieuwe normaal

De laatste twee decennia lijkt het aantal pandemieën elkaar sneller op te volgen. Een kleine greep: Ebola, SARS, Zika, MERS, gekkekoeienziekte en varkensgriep. Al eerder hebben wij in onze Diagnose publicaties bij een mogelijke pandemie stilgestaan. De omvang en het effect op de samenleving als geheel en de zorg in het bijzonder heeft niemand in deze omvang voorspelt. Laat staan zich erop voor kunnen bereiden?

Terwijl iedereen hard aan het werk is om de gevolgen van corona te managen dringt de vraag zich op wat de middellange- en lange-termijn effecten zijn van de crisis. Wat wordt het nieuwe normaal voor zorgorganisaties? Gaat dit een versnelling geven aan de digitalisering en transformatie van de zorg of vallen we straks weer terug in onze oude manier van werken? Het laatste is nauwelijks voor te stellen. Maar de mate waarin deze crisis omgezet wordt in een positieve aanjager van zorgvernieuwing zal zoals we eerder zagen in ons onderzoek naar succesvolle zorgtransformatie sterk afhangen van het leiderschap en innovatievermogen van de zorgorganisatie.

Niet eerder kunnen we zeggen dat we het met Donald Trump eens waren, maar voor deze ene keer delen we zijn mening: "de komende weken worden een van de meest uitdagende periodes voor de samenleving en zorg buiten oorlogstijd". We wensen iedereen daarbij ongelofelijk veel sterkte en wijsheid in gezondheid om hun organisatie door deze crisis te loodsen!

De fases van crisis-response in zorgorganisaties



PATIËNTEN/CLIËNTEN

bouw aan vertrouwen en geef aandacht aan gezondheid in brede zin

- ✓ Breng balans aan tussen crisiscommunicatie en middellange termijn communicatie
- ✓ Versterk de online toegankelijkheid van je dienstverlening en ondersteun in digitale vaardigheden
- ✓ Bied (online) diensten die aansluiten op behoeften van patiënten/cliënten en hun naasten met aandacht voor gezondheid in brede zin



MEDEWERKERS

ontwikkel een duurzame, veerkrachtige personele bezetting

- ✓ Stroomlijn de communicatie richting medewerkers
- ✓ Versterk de vitaliteit van de medewerkers, in het bijzonder voor hen die zwaar belast worden
- ✓ Spreek creativiteit en innovatiekracht van medewerkers aan en creëer ruimte, in het bijzonder rondom (de ondersteuning van) het primaire (COVID-19) proces
- ✓ Maak de middellange personele planning
- ✓ Verzorg versnelde opleiding- en inwerkprogramma's



ZORG- EN WERKPROCESSEN & INNOVATIE

breng balans aan in de (kritische) capaciteiten en versnel innovatieprocessen

- ✓ Versterk het capaciteitsmanagement: optimaliseer inkoop, voorraad en gebruik van kritische hulpmiddelen
- ✓ Organiseer de "uitgestelde zorgvraag" en categoriseer naar belang
- ✓ Richt houdbare werkwijzen en systemen in voor de komende periode; onderscheid COVID-19, verdachte COVID-19, kwetsbare en "gewone" patiënten/cliënten
- ✓ Optimaliseer data- en informatiemanagement
- ✓ Versnel innovatieprocessen ter vergroting van de organisatieflexibiliteit



FINANCIËN

modelleer de financiële impact en bescherm de organisatie tegen vermindering en verandering van inkomsten

- ✓ Voer korte termijn besparingen uit
- ✓ Neem maatregelen voor de korte en middellange termijn
- ✓ Voer financiële stresstests uit
- ✓ Modelleer de financiële impact van COVID-19
- ✓ Monitor de effecten van de crisis op kosten en inkomsten en stuur bij



STRATEGISCH

acteer niet alleen defensief maar ook offensief

- ✓ Evalueer met de crisisteams en benoem 'collateral damage, collateral gifts en collateral insights'
- ✓ Creëer overzicht en focus in de strategische projecten portfolio
- ✓ Continueer de innovatiefocus en ontwikkel een aangescherpte positionering voor 2021 en verder





Patiënten/cliënten: bouw aan vertrouwen en geef aandacht aan gezondheid in brede zin

Patiënten en cliënten zijn angstig, naast acute zorg is er ook behoefte aan aandacht voor welbevinden en gezondheid in de breedte: het dagelijks functioneren, de fysieke en mentale gezondheid, sociaal contact en zingeving. Het gaat bij uitstek om het werken aan veerkracht en het kunnen omgaan met nieuwe situaties als het uitstellen van een behandeling of dagbesteding die wegvalt, thuiszorg die niet geleverd kan worden, bezoek dat niet meer toegelaten wordt

Breng balans aan tussen crisiscommunicatie en middellange termijn communicatie

- Neem in alle uitingen een mensgerichte benadering, gericht op het bouwen van vertrouwen en loyaliteit tijdens en na de crisis

Versterk de online toegankelijkheid van je dienstverlening

- Introduceer bestaande toepassingen versneld met een projectmatige aanpak
- Ondersteun patiënten/cliënten in hun digitale en gezondheidsvaardigheden

Bied (online) diensten die aansluiten op behoeften van patiënten/cliënten en hun naasten*

- Dagelijks functioneren:** begeleiden van patiënten en cliënten in het leren omgaan met de beperkingen die de crisis nu en de komende maanden met zich mee brengt
- Lichaamsfuncties:** specifiek in deze tijden is aandacht nodig voor stimuleren van beweging en valpreventie, medicatietrouw en veiligheid, ondervoeding, palliatieve zorg en begeleiding
- Mentale welbevinden:** begeleiden bij omgaan met verandering en stress door te werken aan veerkracht en het bieden van psychische ondersteuning
- Meedoen:** implementeer oplossingen voor online sociale interactie, ter voorkoming van sociaal isolement en eenzaamheid
- Zingeving en kwaliteit van leven:** aandacht voor levensvragen en reflectie door bieden van (online) 1-1- contacten met vrijwilliger of professional



* Gebaseerd op het gedachtegoed Positieve Gezondheid van Machteld Huber, BMJ, 2011)



Medewerkers: ontwikkel een duurzame en veerkrachtige, personele bezetting

Medewerkers, crisisteam en bestuurders geven alles in de eerste weken van COVID-19 in Nederland. Inmiddels is duidelijk dat dit geen sprint is maar een marathon. Investeer dus in een duurzame, veerkrachtige personele bezetting

Stroomlijn de communicatie richting medewerkers

- Maak een communicatie-agenda met momenten voor online- en persoonlijke updates
- Biedt medewerkers actuele, eerlijke informatie. Geeft op hun vragen en aandacht besteedt en hun zorgen en perspectief biedt

Versterk de vitaliteit van de medewerkers, in het bijzonder voor hen die nu zwaar belast worden

- Borg hersteltijd door crisis-roosters te maken die alle capaciteit structureel benutten
- Bied psychologische begeleiding voor medewerkers die te maken hebben met rouwverwerking en kans hebben op PTSS
- Werk aan fysieke fitheid met (online) gezondheidsprogramma's en gezonde maaltijdvoorziening
- Wees creatief bij het inzetten van personeel, van andere afdelingen of uit andere sectoren, die kunnen ontlasten
- Denk daarbij ook aan duurzame inzetbaarheid van de leden van het crisisteam, organiseer bij voorbaat versterking

Spreek creativiteit en innovatie aan, in het bijzonder rondom het primaire (COVID-19) proces

- Nodig (staf)medewerkers uit om oplossingen te vinden voor de uitdagingen in het primaire (COVID-19) proces en in de ondersteuning daarvan en creëer ruimte hiervoor
- Benut de mogelijkheden van technologie en faciliteer medewerkers in het primaire proces optimaal in de inzet daarvan

Maak de middellange personele planning

- Bepaal in welk type functies het komende jaar tekorten of juist overschotten ontstaan
- Start werving en omscholing voor functies waar tekort op ontstaat
- Verzorg versnelde opleiding- en inwerkprogramma's voor huidige en nieuwe medewerkers





Zorg- en werkprocessen & innovatie: breng balans aan in de (kritische) capaciteiten en versnel innovatieprocessen

In het begin komt het aan op improvisatievermogen en crisismanagement. Vervolgens is het zaak om van zorg met COVID-19 het 'nieuwe normaal' te maken, de organisatie daar op in te richten evenals op het organiseren van de "uitgestelde zorgvraag"

Versterk het capaciteitsmanagement: optimaliseer inkoop, voorraad en gebruik van kritische hulpmiddelen

- Modelleer prognoses en vertaal deze in capaciteitsbehoefte voor kritische processen, werk daarbij met scenario's
- Beschrijf maatregelen die op de korte termijn genomen kunnen worden
- Stabiliseer de leveranciersketen, stem daarbij af met de omgeving en zoek samenwerking om opslingerende effecten te voorkomen
- Werk aan diversiteit van oplossingen om wendbaarheid te vergroten en risico's te mitigeren

Organiseer de "uitgestelde zorgvraag"

- Breng de uitgestelde zorg in kaart, categoriseer deze naar urgentie en belang
- Verkrijg inzicht in welke capaciteit beschikbaar is voor niet-COVID-19 zorg, hoe die benut kan worden
- Vergroot de capaciteit door te investeren in zorg thuis
- Bepaal in welke volgorde de uitgestelde zorg opgestart kan worden en hoe die processen veilig ingericht kunnen worden
- Werk hierbij samen (lokaal / regionaal / landelijk) en versnel (digitale) innovatie: ontwikkel alternatieve vormen van zorg gezamenlijk
- Besteed aparte aandacht aan kwetsbare groepen waar zorgmijding op de loer ligt

Richt houdbare werkwijzen en systemen in voor de komende periode

- Optimaliseer de nieuw ontstane primaire processen. Maak onderscheid naar COVID-19, verdachte COVID-19, kwetsbare en 'gewone' patiënten
- Richt ondersteunende processen en systemen opnieuw in waar dat nodig is
- Definieer taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden opnieuw

Optimaliseer data- en informatiemanagement

- Bouw dashboards voor acute en accurate informatievoorziening
- Modelleer prognoses en vertaal deze in (scenario's voor) capaciteitsbehoefte
- Monitor de gedefinieerde KPI's en blijf prognoses bijstellen
- Documenteer ook in het kader van aantoonbaarheid – keuzes en kwaliteit

Versnel innovatieprocessen

- Kijk creatief met technologie: bepaal waar vernieuwing en uitbreiding direct nodig is of helpt om flexibiliteit te vergroten
- Versnel digitale zorg en contact: benut waar mogelijk e-health toepassingen en oplossingen die contact op afstand mogelijk maken. Denk aan monitoring op afstand, online consult, digitale triage voor het primaire zorgproces. Maar ook voor het verminderen van sociaal isolement van bijvoorbeeld thuiswonende kwetsbare ouderen en mensen met een chronische ziekte of beperking (de SET regeling kan hier uitkomst bieden)
- Verleen ontheffing van randvoorwaarden zodat dit mogelijk is
- Kijk vooruit hoe innovaties ook na de crisis behouden blijven; qua business case en beheer van techniek
- Benut de extra mogelijkheden en subsidies die geboden worden (Nza, ZN, VWS)



Financiën: breng de financiële impact in kaart en bescherm de organisatie tegen vermindering en verandering van inkomsten

Elke zorgorganisatie heeft vanwege COVID-19 te maken met onverwachte uitgaven en investeringen en het vervallen van een deel van de productie. VWS, ZN en NZA bieden voorlopige oplossingen, desondanks vraagt goed bestuur om stevig financieel beleid waarin scherp aan de wind gevaren wordt

Voer korte termijn besparingen uit

- Zet niet noodzakelijke bedrijfskosten en investeringen stop
- Maak bewuste keuzes t.a.v. inzet van het werkkapitaal
- Kijk kritisch naar vacatures, aanname nieuwe medewerkers en verlenging tijdelijke contracten voor niet-cruciale processen
- Bepaal waar inkomsten verhoogd kunnen worden

Neem maatregelen voor de korte en middellange termijn

- Kies welke grote financiële hulpacties van VWS, Nza en ZN de organisatie verlichting bieden. Bijvoorbeeld (zie bijlage):
 - Financiering van extra kosten
 - Compensatie van omzetsderving
 - Op peil houden van liquiditeit
 - Extra mogelijkheden voor financiering van onder meer e-health toepassingen
 - Tijdelijke versoepeling van verantwoording in de langdurige zorg

Voer financiële stresstests uit

- Beoordeel met de stresstest de stabiliteit van het gehele financiële systeem en breng financiële risico's in kaart
- Bepaal wat nodig is om de financiële risico's te verminderen

Modelleer de financiële impact van COVID-19

- Schets macroscenario's; maak daarbij ook de extreme worst-case scenario's
- Vertaal deze naar de eigen organisatie in scenario's die inzicht geven in de effecten op inkomsten, kosten, CAPEX, werkkapitaal, liquiditeit en winst & verlies

Monitor de effecten van de crisis op kosten en inkomsten en stuur bij

- Richt een dashboard in waarin zichtbaar wordt welk scenario zich voltrekt
- Bepaal welke maatregelen tot resultaat leiden en welke aanvullende acties nodig zijn





Strategisch: Acteer niet alleen defensief, maar ook offensief

De huidige situatie brengt om te beginnen een hoop uitdagingen met zich mee, waar directe reactie vereist is. Als het stof iets neerdaalt, wordt zichtbaar – voor wie zijn blik er op richt - welke nieuwe kansen zijn ontstaan voor de toekomst

Evalueer met de crisisteam en benoem “collateral damage, collateral gifts en collateral insights”

- Benoem de collateral damage en bepaal wat nodig is om die te verwerken, en waar mogelijk, te herstellen
- Vier de collateral gifts en bepaal wat nodig is om die te behouden
- Ontdek de collateral insights en deel die inzichten binnen de organisatie

Creëer overzicht en focus in de strategische projecten portfolio

- Bepaal welke projecten en innovaties in de crisis ontstaan die in de toekomst van waarde blijven.
- Prioriteer geplande strategische projecten opnieuw in het licht van de gemaakte scenario's. Bepaal van elk project of het versneld, vertraagd of getopt wordt.
- Herverdeel de middelen over de verschillende projecten en stel de planning en monitoring bij

Continueer de innovatiefocus vast en ontwikkel een aangescherpte positionering voor 2021 en verder

- Blijf in alle uitingen mensgericht en empathisch communiceren; gericht op bouwen van vertrouwen als ook loyaliteit voor na de crisis
- Verrijk de huidige positionering met de inzichten, ervaringen van het aangepaste zorgaanbod/vernieuwde dienstenaanbod



Planning van de vijf thema's voor de route naar het nieuwe normaal van zorgorganisaties

		MOMENT		
AANDACHTSGEBIED		DIRECT <i>Basis verstevigen en oplossen acute prioriteiten</i>	KORTE TERMIJN (1 TOT 3 MND) <i>Focus op essentiële actieplannen</i>	MIDDELLANGE TERMIJN (3 TOT 9 MND) <i>Focus op essentiële actieplannen</i>
Patiënten/ Cliënten		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Breng balans aan tussen crisis- en middellange termijn communicatie 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Versterk de online toegankelijkheid van je dienstverlening en ondersteun digitale vaardigheden ✓ Bied (online) diensten die aansluiten op behoeften van patiënten/cliënten en hun naasten met aandacht voor gezondheid in brede zin 	
Medewerkers		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Stroomlijn de communicatie richting medewerkers ✓ Versterk de vitaliteit van de medewerkers, in het bijzonder voor hen die nu zwaar belast worden 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Spreek creativiteit en innovatie aan, in het bijzonder rondom het primaire (COVID-19) proces ✓ Verzorg versnelde opleiding- en inwerkprogramma's 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maak middellange personele planning
Processen		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Versterk het capaciteitsmanagement: optimaliseer inkoop, voorraad en gebruik van kritische hulpmiddelen ✓ Organiseer de "uitgestelde zorgvraag" 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Richt houdbare werkwijzen en systemen in voor de komende periode ✓ Optimaliseer data- en informatiemanagement 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Versnel innovatieprocessen ter vergroting van de organisatieflexibiliteit
Financiën		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Voer korte termijn besparingen uit 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Neem maatregelen voor de korte en middellange termijn ✓ Voer financiële stresstests uit ✓ Modelleer de financiële impact van COVID-19 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Monitor de effecten van de crisis op kosten en inkomsten en stuur bij
Strategisch			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evalueer met de crisisteams en benoem "collateral damage, collateral gifts en collateral insights" ✓ Creëer overzicht en focus in de strategische projecten portfolio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Continueer de innovatiefocus vast en ontwikkel een aangescherpte positionering voor 2021 en verder
CONTINU				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crisisteam en leiderschapsteam werken als netwerken samen op frequente basis. Maandelijks evaluatie op harde en zachte aspecten ✓ Programma management (gebruik van agile werkmethodes, kort-cyclisch experimenteren en opschalen) ✓ Betrekken medewerkers, klanten en samenwerkingspartners in alle programma onderdelen 				

Bijlage: maatregelen voor personele en financiële continuïteit van zorgorganisaties (d.d. 31 maart) [1/2]

ZORGVERZEKERAARS NEDERLAND

Voor alle zorgaanbieders die basisinfrastructuur en zorg voor kwetsbare mensen leveren geldt dat:

- ZN is bereid door adequate bevoorschotting door de zorgverzekeraars elke zorgaanbieder te voorzien in de benodigde liquiditeit
- ZN staat ervoor dat de extra kosten in het kader van de corona aanpak door alle zorgverzekeraars wordt vergoed
- ZN zoekt samen met de betrokken instellingen naar een passende oplossing voor de gevolgen van onderbenutting van capaciteit of verschuivingen binnen het zorgaanbod
- De inzet daarbij is dat de gevolgen van de Corona-crisis voor de financiële positie in 2020 van deze zorgaanbieders geneutraliseerd worden

<https://assets.zn.nl/p/32768/files/B-20-5234.pdf>

ZORGVERZEKERAARS NEDERLAND

Zorgkantoren hebben vier afspraken gemaakt met het VWS, de Nza en Zorginstituut Nederland voor langdurige zorgaanbieders:

- 1. Financiering van extra kosten**
De extra kosten die zorgaanbieders de komende periode maken voor het leveren van zorg kunnen straks vergoed worden via een nieuwe Nza regeling. De extra kosten die voortvloeien uit de Corona-crisis voor het leveren van zorg binnen de Wlz worden apart geregistreerd.
- 2. Compensatie van omzetsdaling**
Indien zorgaanbieders te maken hebben met teruglopende omzet als gevolg van de coronacrisis wordt hiervoor gecompenseerd. Er wordt op vertrouwd dat orgaanbieders verkennen hoe zij deze eventuele omzetsdaling kunnen beperken en de professionele inzet zo goed mogelijk benutten binnen hun organisatie dan wel op andere plaatsen waar acute behoeften bestaan.
- 3. Op peil houden van liquiditeit**
Zorgkantoren zijn bereid tot het opzetten van of doorbetaling van voorschotten zoals een zorgaanbieder deze bij een situatie zonder uitbraak van het coronavirus zou ontvangen.
- 4. Tijdelijke versoepeling van verantwoording**
De Nza en zorgkantoren gaan uit van een pragmatisch ingestoken verantwoording van gemaakte afspreken in de crisisperiode. Dit bevordert dat zorgpersoneel op een andere wijze kan werken en ook op andere plekken inzetbaar is voor acute noden als gevolg van de crisis
[https://assets.zn.nl/p/32768/files/B-20-5241 .pdf](https://assets.zn.nl/p/32768/files/B-20-5241.pdf)

ZORGVERZEKERAARS NEDERLAND

De maatregelen voor overige zorgaanbieders zijn nog niet uitgewerkt, maar zullen er op hoofdlijnen zo uit zien:

- ZN zal zorgaanbieders die in financiële problemen komen ondersteunen, waar nodig in de vorm van een liquiditeits- of continuïteitsbijdrage
- ZN zorgt dat extra kosten die zorgaanbieders in verband met de coronacrisis moeten maken gedeclareerd kunnen worden

[https://assets.zn.nl/p/32768/files/B-20-5243_\(1\).pdf](https://assets.zn.nl/p/32768/files/B-20-5243_(1).pdf)

Bijlage: maatregelen voor personele en financiële continuïteit van zorgorganisaties (d.d. 31 maart) [2/2]

NEDERLANDSE VERENIGING VAN ZIEKENHUIZEN

De NVZ en SBOH (werkgever van artsen in opleiding) hebben een overeenkomst gesloten om huisartsen in opleiding (HAIOS) op de SEH in te zetten. De SBOH betaalt het salaris aan de huisartsen in opleiding. Ziekenhuizen vergoeden de kosten voor de onregelmatigheidstoeslag en overwerkvergoeding aan de SBOH.

<https://cao-ziekenhuizen.nl/inzet-huisartsen-opleiding-op-seh>

VERENIGING GEHANDICAPTENZORG NEDERLAND

VGN deelt op haar website een denkkader voor zorginstellingen: crisismanagement coronavirus *door het COT*

<https://www.vgn.nl/system/files/2020-03/Denkkader%20zorginstellingen%20Coronavirus.jpg>

GGZ NEDERLAND

- GGZ Nederland overlegt de komende periode tweemaal per week met VWS over de preventie van mentale problemen als gevolg van corona. Een van de acties die daaruit voorkomt, is het actief bekend maken van al beschikbare zelfhulp en anonieme e-health bij psychische problematiek.

<https://www.ggznederland.nl/themas/zorg#digitaalbehandelen>

- Richtlijn GGZ in coronatijd
<https://www.ggznederland.nl/uploads/assets/Richtlijn%20GGZ%20en%20Corona%20versie%201%2027-03-2020.pdf>

Over BeBright

Aanpassen aan en vooroplopen in complexe en veranderende omstandigheden is de sleutel tot succes. Dat vraagt, naast visie en moedig leiderschap, vooral om daadkracht van vitale mensen, organisaties en ecosystemen. BeBright is een strategie- en innovatiebureau dat organisaties daarbij adviseert, begeleidt en helpt realiseren. Wij werken voor organisaties in de sectoren Gezondheidszorg, Farma & Life Sciences, Overheid, Voeding & preventie en wij helpen Regionale samenwerkingen opzetten. Wij geloven in de kracht van duurzame vernieuwing en menselijke verbindingen.

In onze sprankelende aanpak zijn maatschappelijke waarde, klantwaarde en financiële waarde in balans. Met een energiek team van ervaren strategen, gedreven, nieuwsgierige adviseurs en onderzoekers en hands-on programmamanagers, versterken wij de innovatiekracht en het aanpassingsvermogen van organisaties en realiseren wij succesvolle transformaties.

Het baanbrekende gedachtegoed, ontwikkeld in onze [onderzoek- en innovatieprogramma's](#), is een belangrijke motor achter ons werk en vormt een solide basis voor het inhoudelijk en procesmatig begeleiden van publieke en private organisaties.

Voor vragen kunt u contact opnemen met:

Philip Idenburg Philip.idenburg@bebright.eu

Ellis Boerkamp Ellis.boerkamp@bebright.eu

