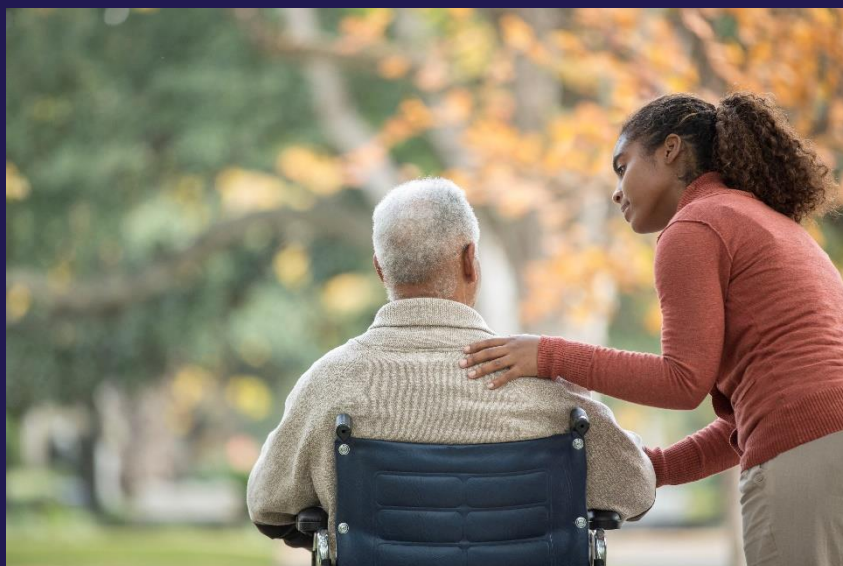


White paper

De inzet van zzp'ers in de VVT-sector

Omgaan met een veranderende situatie



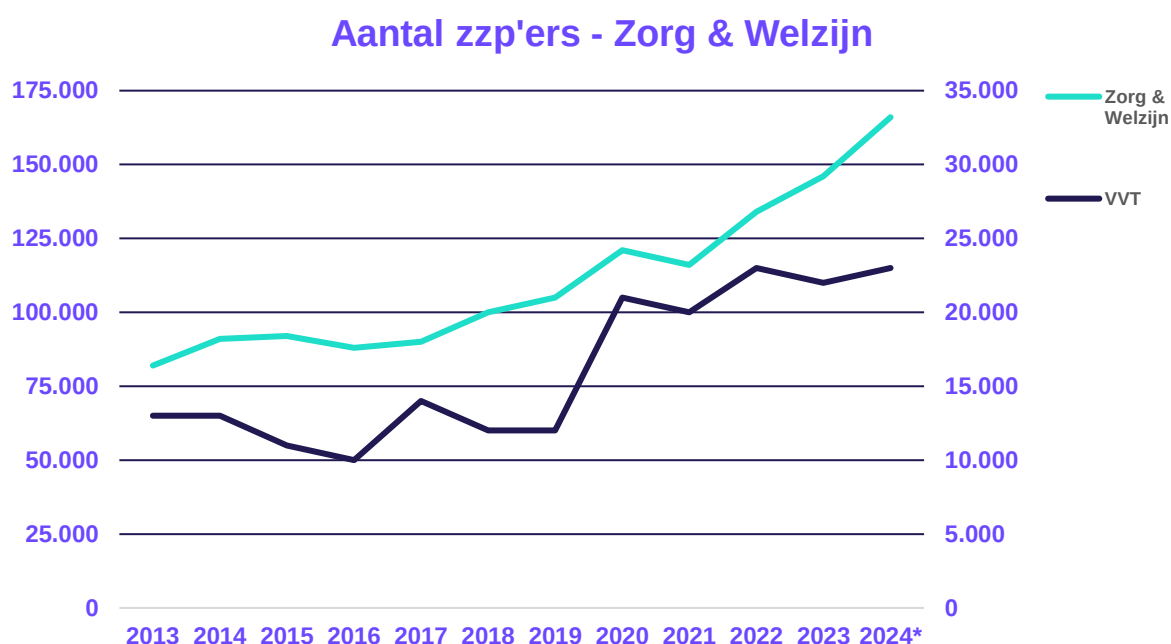
Job van der Zwaan – Aegis Interim & Advies
Juli 2024
job@aegis-interimenadvies.nl
06 29 39 94 37

1. De uitdaging

Deze white paper schetst de actuele situatie rondom de inzet van zzp'ers in de VVT-sector, belicht de gevolgen en risico's, en biedt aanbevelingen om in te spelen op de veranderende werkelijkheid op dit vlak. Hoe stoom je je zorginstelling klaar voor 2025 en verder op het gebied van de inzet van zzp'ers? Moet er niet breder gekeken worden, met meer focus op capaciteitsmanagement binnen de ouderenzorg, om dit spreekwoordelijke varkentje te wassen?

De VVT-sector staat voor grote uitdagingen als het gaat om het leveren van consistente en hoogwaardige zorg. Zorginstellingen kampen momenteel met ernstige personeelstekorten, waardoor de continuïteit en kwaliteit van zorg onder druk komen te staan. Door de toenemende vergrijzing en complexer wordende zorgvraag neemt de druk op het bestaande personeel toe. Dat leidt tot hoge werkdruk en burn-outverschijnselen. De werving van nieuw personeel verloopt moeizaam door een krappe arbeidsmarkt, waardoor instellingen vaker noodgedwongen dure externe krachten inhuren. Dit zorgt voor stijgende kosten en onzekerheid binnen teams. Instellingen staan voor de uitdaging om duurzame oplossingen te vinden om deze tekorten op te vangen en de zorgkwaliteit in de toekomst te waarborgen.

De inzet van zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) wordt steeds vaker gezien als een noodzakelijke oplossing voor de nijpende personeelstekorten. De inzet van Personeel Niet in Loondienst (PNIL) in bredere zin roept al geruime tijd belangrijke vragen op over de gevolgen voor de zorgkwaliteit, de continuïteit van zorg en de kosten die het met zich meebrengt. De inzet van zzp'ers is hier geen uitzondering op. Daaraan zit nog een bijkomend nadeel: het risico dat deze inzet bij controle van de Belastingdienst als schijnzelfstandige gekwalificeerd wordt, en het risico op naheffingen en boetes.



Figuur 1. Aantal zzp'ers in Zorg & Welzijn totaal (linker-as) en VVT specifiek (rechter-as). Cijfers 2024 over Q1. Bron: CBS, 2024.

Het aantal zzp'ers in de sector Zorg & Welzijn stijgt sinds 2013 flink, met een klein dipje tijdens de coronacrisis (zie figuur 1). Ongeveer hetzelfde kan gezegd worden van de VVT sector, waar vooral vanaf 2019 een waanzinnige groei waar te nemen is.

Hoewel het aantal zzp'ers ten opzichte van vaste dienstbetrekkingen binnen de VVT een stuk lager is dan in sommige andere sectoren binnen Zorg & Welzijn, is van 2020 tot 2021 de op één na grootste toename te zien binnen de VVT. Opmerkelijk is ook dat het aandeel WO-geschoolden binnen de groep zzp'ers veruit het grootst is, maar dat MBO-geschoolden procentueel het hardst groeien. Dit zijn de functies waar de huidige problematiek ook aan gekoppeld is (CBS, 2024).

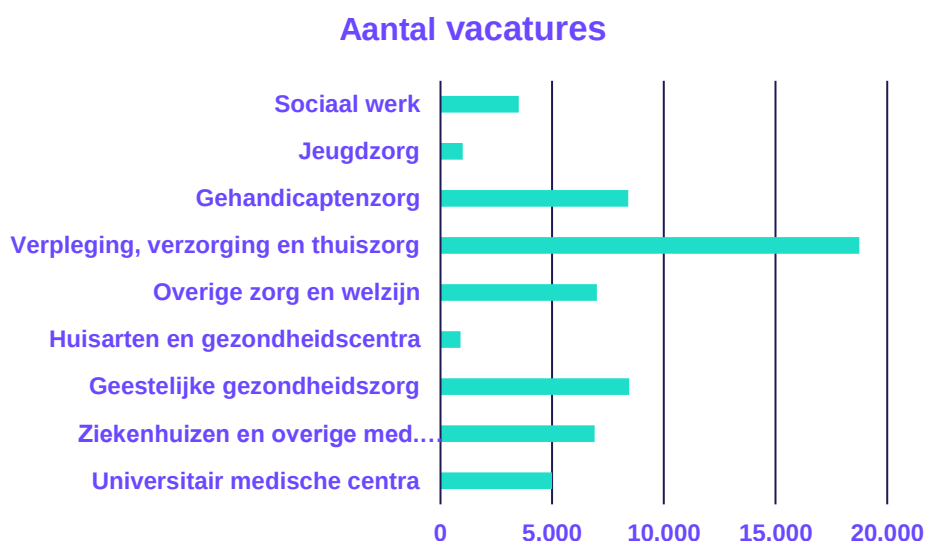
Binnen de ouderenzorg is veel veranderd sinds de Verklaring Arbeidsrelatie (VAR), waardoor de introductie Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA) is komen te vervallen. Hierna was een enorme vlucht waarneembaar betreffende de inzet van zzp'ers. Steeds meer zorgmedewerkers werden zzp'er omdat hier enorme voordelen aan kleven, waarvan de twee belangrijkste hogere inkomsten tegen dezelfde arbeid en meer vrijheid zijn. Dit laatste vooral omdat zzp'ers diensten kunnen kiezen die passen bij hun voorkeur en kunnen 'shoppen' bij verschillende instellingen. Dat het aandeel van zzp'ers zo is toegenomen kan ook gezien worden als belangrijk signaal naar de instellingen zelf: blijkbaar lukt het onvoldoende om medewerkers gebonden te houden aan de instelling met een vast dienstverband.

Veelal wordt de huidige situatie als een voldongen feit gezien en wordt er angstvallig naar de overheid gekeken. Vooropgesteld, het uitblijven van duidelijke wetgeving draagt op dit moment niet bij aan een betere situatie in de zorg. Maar er kan ook geconcludeerd worden dat zorginstellingen veel meer mogelijkheden hebben om met deze uitdaging om te gaan. Dit moet vooral gezocht worden in de integraliteit van het geheel: welke interne oorzaken hebben gezorgd voor de grote behoefte aan externe inhuur, veelal in de vorm van zzp'ers, en wat kan hier aan gedaan worden? Gezien het afschaffen van het handhavingsmoratorium van de Belastingdienst, de uitspraak van de Hoge Raad aangaande Deliveroo én de sluimerende maar naar alle waarschijnlijkheid aanstaande wetgeving (VBAR), zullen VVT-instellingen snel het heft in handen moeten nemen, met voldoende aandacht voor de integrale verbanden, om een personeelsplanningscatastrofe én een zorginfarct te voorkomen.

In deze white paper wordt allereerst de huidige situatie geschetst op het gebied van de inzet van zzp in de VVT, en de gevolgen die de aankomende veranderingen met zich meebrengen voor zorginstellingen. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de toekomstige situatie en worden er handvatten aangereikt om hierop te anticiperen. Er is speciale aandacht voor juridische aspecten en compliance, maar ook voor oplossingen vanuit een bredere capaciteitsmanagement-gedachte.

2. De situatie en de concrete gevolgen bij niet handelen richting 2025

In de afgelopen jaren is de inzet van zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) in de zorg sterk toegenomen. Deze groei is vooral het gevolg van langdurige personeelstekorten (het aantal vacatures blijft toenemen), toenemende zorgvraag door een vergrijzende bevolking, en een toenemende behoefte aan flexibiliteit van het zorgpersoneel. Zorgmedewerkers kiezen steeds vaker voor het zzp-schap vanwege de grotere autonomie, betere verdiensten en flexibiliteit in werktijden, wat hen in staat stelt om een betere balans te vinden tussen werk en privéleven. Ook het enorme aanbod aan diensten, door het hoge aantal vacatures binnen de VVT speelt een belangrijke rol, het is hierdoor vrijwel risicoloos 'ondernemen' voor zzp'ers.



Figuur 2. Aantal vacatures in de sector Zorg & Welzijn. Bron: CBS, juni 2024.

Hoewel zzp'ers een broodnodige aanvulling vormen om de gaten in de personeelsbezetting te vullen, brengen ze ook uitdagingen met zich mee op het gebied van compliance, continuïteit van zorg, teamgevoel, en hoge kosten voor zorginstellingen (hoewel ze een aanzienlijk kostenvoordeel met zich meebrengen t.o.v. reguliere PNIL inzet). De veranderingen die eraan komen, en de wetenschap dat de inzet van zzp'ers inmiddels diepgeworteld is in de bedrijfsvoering van zorginstellingen, vraagt om een zorgvuldige aanpak en nieuwe strategieën om zowel de voordelen van zzp'ers te benutten als de nadelen te mitigeren.

De groei van zzp'ers in de zorg is mede beïnvloed door de wet- en regelgeving rond flexibele arbeid en het zzp-schap. Het uitblijven van duidelijke en stringente regelgeving heeft het voor zorgmedewerkers relatief gemakkelijk gemaakt om de overstap te maken naar zelfstandigheid. De Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA), die de VAR-verklaring verving, heeft in de zorg tot onzekerheid geleid. De Wet DBA is ingevoerd om schijnzelfstandigheid tegen te gaan, door het introduceren van modelovereenkomsten tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers om te bepalen of er sprake is van een dienstbetrekking of zelfstandigheid. Het uitgangspunt van de Wet DBA is dat opdrachtgevers en opdrachtnemers samen beoordelen of er sprake is van loondienst of van een losse opdracht. De door de Belastingdienst goedgekeurde modelovereenkomsten zouden hierbij zekerheid moeten geven. Echter, de gehanteerde criteria in de DBA om te bepalen welke type dienstverband gehanteerd moet worden, zijn dermate vaag en multi-interpretabel dat dit voor veel onduidelijkheid en onzekerheid heeft geleid in de sector.

Hieraan gekoppeld is het instellen van het handhavingsmoratorium, waardoor de Belastingdienst niet actief sanctioneert op het niet naleven van de DBA, behalve in het geval van kwaadwillendheid. In de praktijk betekent dit dat er amper gecontroleerd wordt en dat er in bijna alle gevallen geen sancties aan overtredingen gekoppeld worden. In de VVT-sector, een sector waarin nu veel wordt gewerkt met

zelfstandige zorgverleners op functieniveaus waar bepalende onderdelen multi-interpreteerbaar zijn, heeft de onduidelijkheid over de criteria voor zelfstandigheid, en het uitblijven van controles en sancties, geleid tot een enorme stijging van het aantal zzp'ers in de sector.

Bijkomend pijnpunt is de introductie van de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB), bedoeld om flexwerken minder aantrekkelijk te maken en vaste dienstverbanden te bevorderen. Deze wet heeft niet het beoogde effect gehad. Reguliere PNIL is hierdoor flink duurder geworden, waardoor de concurrentiepositie ten opzichte van de zzp'ers verslechterd is. Dit heeft de vraag en dus ook het aanbod van zzp'ers doen toenemen.

Het resultaat is een situatie waarin zzp-schap vaak aantrekkelijker is dan een vast contract voor de zorgverleners, vanwege de hogere verdiensten en autonomie. Aan de andere kant willen de zorginstellingen hun medewerkers het liefst in vaste dienst, maar spelen niet voldoende in op de behoeften van deze populatie. Daarnaast hebben ze de zzp'ers op dit moment extreem hard nodig om de roosters rond te krijgen én is de zzp'er financieel de meeste voordelige keuze binnen de opties aan PNIL. Deze vicieuze cirkel heeft bijgedragen aan de snelle toename van zzp'ers in de VVT-sector, met alle bijbehorende nadelen en uitdagingen.

Underschatting vanuit de zorg

De enorme invloed die veranderende wetgeving, een veranderende arbeidsmarkt en de veranderende samenleving hebben gehad op deze situatie is onmiskenbaar. Maar zorginstellingen hebben zelf ook steken laten vallen door weinig focus te hebben op medewerker-tevredenheid, flexibiliteit met betrekking tot roosters, en de algemene ontwikkelingen in de samenleving op het gebied van arbeid. Het is een pijnlijke realiteit dat VVT-instellingen te laat wakker zijn geworden en zich te laat zijn gaan focussen op het behouden van hun medewerkers. Al jaren lopen medewerkers aan tegen de relatieve lage salarissen in de sector, weinig inspraak respectievelijk invloed op hun rooster, en een gebrek aan waardering. Veel ontevreden medewerkers hebben vervolgens de overstap naar het zzp-schap gemaakt. Ook is een deel van de medewerkers zich minder verbonden gaan voelen met hun werkplek en zijn hierdoor eerder geneigd om hun heil elders te zoeken. Vaak geeft ook de (substantieel) hogere financiële beloning als zelfstandige de doorslag.

Het is onredelijk om VVT-instellingen volledig verantwoordelijk te houden voor de eerder beschreven ontwikkeling. Toch, ze zijn te laat wakker geworden en hebben hierdoor enorme kansen laten liggen om medewerkers in vaste dienst te houden. Deze gemiste kansen in het verleden bieden echter wel weer perspectief voor de toekomst.

Technische en juridische gevolgen

De inzet van zzp'ers in de VVT-sector brengt aanzienlijke juridische risico's met zich mee, met name in het licht van het recente Deliveroo-arrest van de Hoge Raad. In dit arrest is vastgesteld dat bezorgers van Deliveroo feitelijk als werknemers beschouwd moeten worden, ondanks hun inzet als zzp'ers. Deze uitspraak heeft de vraag naar de kwalificatie van arbeidsrelaties verscherpt en benadrukt dat de aard van de werkrelatie – waaronder de mate van gezag, integratie in de organisatie, en persoonlijke arbeidsplicht – zwaarder weegt dan de contractuele vorm. Voor zorginstellingen betekent dit dat zzp'ers die structureel werken onder vergelijkbare voorwaarden als vaste medewerkers het risico lopen om achteraf als werknemer te worden aangemerkt. Dit kan leiden tot aanzienlijke financiële consequenties, zoals naheffingen voor loonbelasting en premies, en verplichtingen rond ontslagbescherming en werknemersrechten. De onzekerheid over de kwalificatie van de arbeidsrelatie kan bovendien leiden tot juridische geschillen en reputatieschade.

Controles van de Belastingdienst op schijnzelfstandigheid bij zzp'ers kunnen voor VVT-instellingen ernstige gevolgen hebben. Bij vaststelling van schijnzelfstandigheid kunnen instellingen geconfronteerd worden met naheffingen van loonheffingen, boetes en rente. Dit leidt tot onverwachte financiële lasten en kan de budgetten van instellingen zwaar belasten. Bovendien kan negatieve publiciteit rondom dergelijke controles het imago van de instelling schaden. Deze onzekerheden dwingen instellingen om hun personeelsbeleid zorgvuldig te herzien en extra maatregelen te nemen.

Noodzaak aanpassen aan de situatie: concurrentiepositie

Als een VVT-instelling niet handelt om de compliance betreffende zzp'ers op orde te krijgen, en geen stappen onderneemt om zzp'ers weer in loondienst te krijgen, kan dit ook aanzienlijke gevolgen hebben voor hun concurrentiepositie. Instellingen die wél actie ondernemen, bijvoorbeeld door op creatieve manieren zzp'ers aan te trekken om hun flexpool te vullen, profiteren van een stabiel personeelsbestand. Deze flexibiliteit maakt hen aantrekkelijker voor zowel zorgvragers als zorgverleners. Daarentegen lopen instellingen die niet handelen het risico op financiële en juridische problemen door mogelijke naheffingen en boetes bij controles op schijnzelfstandigheid. Dit kan resulteren in een verminderde marktpositie en een negatieve impact op de reputatie van de instelling. VVT-instellingen moeten alles op alles zetten om niet een tweede keer op hetzelfde onderwerp te laat in actie te komen.

3. Voldoen aan eisen voor inzet ZZP bij continueren inzet

Het belang van zzp'ers in de zorg is op dit moment zo groot dat het onmogelijk is om te verwachten dat alle VVT-instellingen per 1 januari 2025 kunnen stoppen met de inzet. Dit beleid zal stap voor stap en geleidelijk uitgevoerd moeten worden om de continuïteit en kwaliteit van zorg niet in gevaar te brengen. Het begint bij het doorlopen van een aantal stappen om grip te krijgen op de zzp'ers die nu nog ingezet worden. Er zijn verschillende stappenplannen, ook vanuit overheidsinstanties, die ervoor zorgen dat het risico op schijnzelfstandigheid beperkt wordt. Hieronder volgt een puntsgewijs overzicht van de belangrijkste stappen die VVT-instellingen moeten doorlopen om de arbeidsrelatie met zzp'ers goed te beoordelen en mitigerende maatregelen te implementeren.

1. Inventariseren

- Analyseren van de werkzaamheden: Bepaal of de werkzaamheden die de zzp'er uitvoert, afwijken van die van reguliere werknemers en/of zij zelfstandig werken met eigen werktijden en methoden.
- Identificeer behoeften: Bepaal de specifieke zorgbehoeften en de benodigde kwalificaties van de zorgprofessionals.

2. Fiscale beoordeling huidige inhuur

- Fiscale beoordeling: Controle met behulp van de 'Handreiking beoordeling arbeidsrelaties'.
- Contractbeoordeling: Zorg voor duidelijke overeenkomsten waarin de zelfstandigheid van de zzp'er wordt benadrukt en vermijd een gezagsverhouding. Met hierin duidelijk aangegeven dat de zzp'er zelf verantwoordelijk is voor bijv. betalen van omzet- en loonbelasting.
- Gebruik van modelovereenkomsten: Maak gebruik van door de Belastingdienst goedgekeurde modelovereenkomsten en pas deze indien nodig aan op de specifieke situatie.
- Communicatie met de Belastingdienst: Neem bij twijfel contact op met de Belastingdienst voor advies en goedkeuring.

3. Aanpassen beleid en beoordelingsproces

- Administratieve vastlegging: Houd gedetailleerde administratie bij van de afspraken met de zzp'er, inclusief facturen, betalingen en correspondentie.
- Selectieprocedure: Voer een strikte selectieprocedure uit om de juiste zorgprofessionals te vinden die passen bij de zorginstelling.
- Kader: Zorg voor zorgvuldig opgestelde kaders om doel van de inzet van de zzp'er vast te leggen en evalueer doorlopend.

4. In control

- Regelmatige Evaluatie: Voer regelmatig interne controles uit om te beoordelen of de zzp'ers nog steeds aan de criteria voor zelfstandigheid voldoen en stuur indien nodig bij.
- Training en bewustwording: Informeer managers en HR-medewerkers over de regels rondom de inzet van zzp'ers en organiseer trainingen en workshops.
- Continuïteit waarborgen: Implementeer een flexibel planningsstelsel om de continuïteit van zorg te waarborgen, ook bij fluctuaties in de zorgvraag.

Bovenstaande is belangrijk als een zorginstelling zzp'ers wil blijven inzetten. Op deze manier zorg je voor een gedegen basis met betrekking tot de populatie zzp'ers die kwalificeren als zelfstandige of hier tegenaan schuren. Echter, in de VVT-sector is het overduidelijk dat een groot deel van de zzp'ers niet voldoet aan een groot aantal voorwaarden om zich als zzp'er te kwalificeren. Voor deze groep, die een onmiskenbaar grote impact hebben op de bezetting, zullen zorginstellingen creatief en kordaat moeten zijn om naar een oplossing toe te werken. **En die oplossing is: het verminderen van de afhankelijkheid van de zzp'ers in de roosters.**

4. Manieren op de druk van de ketel te halen – verminderen inzet zzp

VVT-instellingen staan voor een uitdaging om grip te krijgen op de inzet van zzp'ers en tegelijkertijd minder afhankelijk van hen te worden. Professioneel capaciteitsmanagement is hierbij van doorslaggevend belang. Door een visie op het gebied van capaciteitsmanagement te ontwikkelen, en dit om te zetten in een effectieve strategie, en door processen te verbeteren en scherper af te stemmen op de fluctuerende zorgvraag, kunnen instellingen de inzet van zzp'ers beter voorspellen en optimaliseren. Dit niet alleen om kosten te beheersen, maar ook om de continuïteit van zorg te waarborgen en de werkdruk onder het personeel te verminderen. Op deze manier kunnen VVT-instellingen een stabielere en duurzamere zorgomgeving creëren, waarin zowel zorgverleners als zorgvragers optimaal worden ondersteund.



Bijkomend voordeel is dat hoogwaardig capaciteitsmanagement zorgt voor meer voordelen wat betreft kwaliteit van zorg, kosten beheersing en tevredenheid van het eigen personeel. In het volgende deel worden allereerst generieke manieren aangedragen om minder afhankelijk te worden van de inzet van zzp'ers capaciteitsmanagement in brede zin. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de specifieke dingen die binnen het plannen & roosteren gedaan kunnen worden om de druk te verlichten.

4.1 Verschillende oplossingsrichtingen

Capaciteitsmanagement vormt de basis voor VVT-instellingen om effectief om te gaan met de veranderingen op het gebied van zzp'ers. Dit is essentieel omdat het VVT-instellingen in staat stelt om in brede zin grip te krijgen op hun capaciteit én op de zorgvraag, maar bovenal op de afstemming tussen deze twee essentiële variabelen. Hierdoor lukt het ook om in te spelen op de veranderingen in de inzet van zzp'ers die op de sector afkomen.

Door effectief capaciteitsmanagement kunnen instellingen de balans bewaren tussen vraag en aanbod van zorgpersoneel. Het stelt hen in staat om kosteneffectief te opereren, zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit van zorg. Bovendien biedt goed capaciteitsmanagement een basis voor strategische planning en duurzame groei in een dynamische zorgomgeving. De volgende vijf onderdelen, binnen het spectrum van de capaciteitsmanagement, kunnen en moeten beïnvloed worden om de benodigde grip te krijgen.

1. Centraal positioneren capaciteitsmanagement

Het centraal beleggen van capaciteitsmanagement binnen een zorgorganisatie is van essentieel belang voor het succesvol uitvoeren van zorgactiviteiten. Door dit te centraliseren kan een zorginstelling beter anticiperen op fluctuaties in de zorgvraag en de beschikbaarheid van personeel optimaal afstemmen op deze vraag. Dit verhoogt de efficiëntie van de personeelsinzet en minimaliseert leegloop of overbelasting van medewerkers. Bovendien maakt centralisatie het mogelijk om uniforme richtlijnen en beleidsmaatregelen te implementeren voor roosterplanning en personeelsbeheer, wat de consistentie en kwaliteit van de zorg ten goede komt. Door een centrale aanpak kan de zorgorganisatie ook snel reageren op veranderende omstandigheden en trends in de zorgmarkt, wat cruciaal is voor het behouden van een flexibele en veerkrachtige organisatie in de zorgsector.

2. Inspelen op veranderingen in zorgvraag & functiedifferentiatie

Inspelen op veranderingen in de zorgvraag kan leiden tot een betere personeelsplanning en efficiënter gebruik van vaste medewerkers, waardoor de behoefte aan zzp'ers afneemt. Door functiedifferentiatie kunnen zorginstellingen taken beter verdelen over medewerkers met verschillende competenties, wat bijdraagt aan een optimale bezetting. Dit verhoogt de werktevredenheid en betrokkenheid van vaste medewerkers, wat leidt tot minder uitstroom en een stabiel personeelsbestand. Uiteindelijk resulteert dit in een verminderde noodzaak om zzp'ers in te huren, doordat de organisatie beter is afgestemd op de veranderende zorgbehoeften.

3. Professioneel Plannen & Roosteren

Een kundige en professionele afdeling Plannen & Roosteren, met een heldere positionering binnen de zorginstelling, is essentieel voor het beperken van de inzet van zzp'ers. Een goed planningsproces optimaliseert de bezetting van vast personeel, verhoogt de operationele efficiëntie en minimaliseert de behoefte aan externe krachten.

4. Eigen flexibele schil met 'vast' flexpersoneel

Zorginstellingen kunnen een flexibele schil van vaste medewerkers opbouwen die op afroepbasis werken of in een parttime capaciteitsbuffer zitten. Dit zorgt voor een groep van goed ingewerkte, vaste medewerkers die kunnen worden ingezet bij pieken in de werkdruk, waardoor de afhankelijkheid van zzp'ers vermindert. Het biedt continuïteit en kennisbehoud binnen de organisatie.

5. Grip op PNIL: strategische samenwerking met bemiddelaars

Werk samen met bemiddelaars die gespecialiseerd zijn in de zorg. Deze bureaus bieden tijdelijke medewerkers met relevante ervaring en kennis. Medewerkers via een uitzend- of detachingsconstructie hebben vaak een langere verbintenis met het bureau, wat zorgt voor betere integratie en continuïteit in vergelijking met zzp'ers. Het biedt ook zekerheid over juridische compliance en belastingafspraken. Op dit onderwerp zijn scherpe afspraken rondom volume en tarief essentieel.

Kader. Aanvullende manieren om de behoefte aan zzp'ers te verminderen

6. Uitbreiding van BBL-trajecten (Beroeps Begeleidende Leerweg)

Investeer in BBL-trajecten, waarbij studenten werken en leren combineren binnen de zorginstelling. Dit zorgt voor een stabiele toevoer van nieuwe medewerkers die in de praktijk ervaring opdoen en mogelijk na afronding van hun opleiding in vaste dienst komen. Het verbetert ook de integratie en cultuurvorming binnen de instelling.

7. Samenwerking met Zorgpools

Sluit aan bij regionale zorgpools waarin meerdere zorginstellingen samenwerken om personeel flexibel in te zetten bij piekbelastingen. Zorgpools bieden de mogelijkheid om flexibel personeel te delen tussen verschillende instellingen, wat de afhankelijkheid van zzp'ers vermindert en bijdraagt aan continuïteit en kwaliteit van zorg.

8. Flexibele Arbeidsovereenkomsten

Introduceer flexibele arbeidsovereenkomsten met vaste medewerkers, zoals min-max contracten of jaaruren-systemen. Dit biedt zorginstellingen de mogelijkheid om personeelsinzet aan te passen aan de fluctuaties in zorgvraag zonder volledig afhankelijk te zijn van zzp'ers. Het biedt vaste medewerkers meer zekerheid en flexibiliteit. Hier kan bijvoorbeeld de Regie Arbeidsovereenkomst, onderdeel van de CAO VVT, voor gebruikt worden.

9. Opleidingsprogramma's en Interne Flexibiliteit

Investeer in continue scholing en interne flexibiliteit van vaste medewerkers zodat zij breed inzetbaar zijn. Door vaste medewerkers op te leiden voor meerdere taken en functies binnen de instelling, kunnen ze flexibeler worden ingezet, waardoor de noodzaak voor externe krachten afneemt.

10. Wervingsinitiatieven en Retentiestrategieën

Ontwikkel innovatieve wervingscampagnes en retentiestrategieën om nieuw talent aan te trekken en te behouden, bijvoorbeeld door betere arbeidsvoorwaarden, loopbaanontwikkeling, en een positieve werkomgeving. Dit zorgt voor een stabiele instroom van nieuwe vaste medewerkers, wat de noodzaak voor zzp'ers vermindert en bijdraagt aan een duurzame personeelsbezetting.

4.2 Vertaling naar concrete oplossingen binnen capaciteitsmanagement

Inzetten op capaciteitsmanagement, van het opstellen van een visie tot en met de uitvoer, draagt op meerdere fronten bij aan het loskomen van de afhankelijkheid van de zzp'ers binnen zorginstellingen. In de volgende paragraaf gaan we specifiek in de vier belangrijkste onderdelen, namelijk plannen & roosteren, inspelen op de veranderende zorgvraag & functiedifferentiatie, op opzetten van een eigen flexibele schil en het grip krijgen op PNIL door de samenwerking met leveranciers aan te scherpen.

Inspelen op ontwikkelingen in de zorg en functiedifferentiatie

Het implementeren van functiedifferentiatie en het proactief inspelen op ontwikkelingen in de zorgmarkt, met name de verschuiving naar een nadruk op welzijn, biedt aanzienlijke voordelen voor capaciteitsmanagement en kan uiteindelijk leiden tot een verminderde inzet van zzp'ers in de VVT-sector.

Functiedifferentiatie stelt zorginstellingen in staat om taken en verantwoordelijkheden beter af te stemmen op de specifieke vaardigheden en competenties van hun medewerkers, én op de beschikbaarheid van de medewerkers. Dit optimaliseert niet alleen het gebruik van beschikbare capaciteit, maar verhoogt ook de efficiëntie binnen het zorgteam. Door medewerkers in te zetten op taken die goed bij hun expertise passen, verbetert niet alleen de kwaliteit van de zorg, maar ook de tevredenheid en betrokkenheid van het personeel. De trend naar meer welzijnsgerichte zorg vraagt om een flexibele en anticiperende benadering van personeelsplanning. Zorginstellingen die zich hierop voorbereiden kunnen sneller en adequater reageren op veranderende zorgbehoeften, wat essentieel is voor het leveren van hoogwaardige zorg aan ouderen. Deze aanpak bevordert niet alleen de professionele ontwikkeling van medewerkers, maar versterkt ook de stabiliteit en cohesie binnen het team.

Een bijkomend voordeel van functiedifferentiatie en strategisch capaciteitsmanagement is de vermindering van de afhankelijkheid van zzp'ers. Door een goed ingevuld team van vaste medewerkers met diverse competenties en specialisaties, kunnen zorginstellingen de behoefte aan dure externe krachten verminderen. Dit draagt niet alleen bij aan kostenbeheersing, maar ook aan een meer duurzame en stabiele personeelsstructuur op lange termijn.

Verminderen inzet zzp'ers door beter plannen & roosteren

Effectief plannen en roosteren vormt een essentiële pijler voor VVT-instellingen die toewerken naar het verminderen van het aantal van zzp'ers. Door een professionele afdeling Plannen & Roosteren, met een doordachte positionering binnen de zorginstelling, kunnen zorginstellingen de inzetbaarheid van vast personeel optimaliseren en anticiperen op fluctuaties in de zorgvraag. Dit bevordert niet alleen de continuïteit en kwaliteit van zorg, maar vermindert ook de behoefte aan externe krachten zoals zzp'ers. Bovendien biedt een nauwkeurig roosteringsproces meer stabiliteit voor medewerkers, wat de tevredenheid en betrokkenheid vergroot en het verloop kan verminderen. Op een indirecte manier zorgt dit op de lange termijn voor een nog langere afhankelijkheid van zzp'ers. Efficiënt en effectieve plannen stelt zorginstellingen ook in staat om kosten beter te beheersen en te voldoen aan wettelijke eisen zoals de maximale werktijden.

Het meest belangrijke onderdeel op dit vlak is het zien van plannen & roosteren als vak, als een vakgebied waar in geïnvesteerd moet worden en die, onder het bredere capaciteitsmanagement, centraal ingebed is binnen de organisatie. Planners dienen van een hoog niveau te zijn, aangevuld met een duidelijk kader (beleid) waarbinnen gewerkt kan worden en ondersteund met voldoende training en opleiding. Een combinatie tussen een centrale afdeling die het beleid opstelt en handhaaft en decentrale planners om goed in te spelen op de voorkeuren van specifieke locaties en medewerkers lijkt hierbij de beste oplossing. Integratie van een deel zelfroosteren past hier goed bij.

Een goed doordacht roosterbeleid en duidelijke planafspraken zijn van groot belang. Door effectieve roosters te plannen die ver van tevoren vaststaan én besproken zijn met de medewerkers, waarbij rekening wordt gehouden met de fluctuerende zorgvraag en verstoringen, kunnen zorginstellingen hun vaste personeel optimaal inzetten en overbelasting voorkomen. Duidelijke afspraken over verlof, verzuim en te werken uren zorgen ervoor dat medewerkers precies weten wat er van hen verwacht wordt, wat de stabiliteit en tevredenheid onder het personeel vergroot.

Een belangrijke basis voor het goed kunnen plannen & roosteren is het aankopen en implementeren van geavanceerde rooster- en planningsoftware, afgestemd op de specifieke behoeften van de zorgsector (zoals naleving van wetgeving en individuele voorkeuren). Gebruikers dienen grondig getraind te worden in het gebruik van deze software, die geïntegreerd wordt met bestaande systemen voor real-time inzicht in personeelsbehoeften. Aansluitend dient data-analyse een belangrijke pijler te worden, gekoppeld aan het plansysteem. Door historische data te analyseren en voorspellende modellen te gebruiken, kunnen zorginstellingen nauwkeuriger inspelen op toekomstige personeelsbehoeften. Dashboards verschaffen daarbij real-time inzicht in personeelsinzet en beschikbaarheid. Regelmatige evaluatie en feedback van roosters, via feedbacksessies en periodieke reviews, helpen om de efficiëntie te verbeteren en de tevredenheid van medewerkers te verhogen.

Verminderen inzet zzp'ers door een eigen, efficiënte, flexpool

Het opzetten en optimaliseren van een eigen flexpool biedt enorm veel voordelen, met name in het verminderen van de afhankelijkheid van PNIL in zijn algemeenheid en specifiek van zzp'ers. Het biedt kansen om medewerkers aan de organisatie te binden die graag relatief weinig uren per week werken en/of graag flexibel over verschillende locaties worden ingezet en op het laatste moment willen bepalen of ze willen werken. Een enorme kans om een deel van de zzp'ers, die dit als grootste voordeel aan de huidige constructie zien, te winnen voor de eigen organisatie.

Een interne flexpool stelt zorginstellingen in staat om snel en effectief in te spelen op pieken in de zorgvraag of onverwachte uitval van personeel, zonder direct te hoeven grijpen naar externe zzp'ers. Dit vermindert niet alleen de kosten die gepaard gaan met het inhuren van zzp'ers, maar ook de administratieve lasten die verbonden zijn aan externe contracten en compliance. Door het beheer en de ontwikkeling van een eigen flexibele pool kunnen zorginstellingen de kwaliteit en continuïteit van zorg beter waarborgen. Interne flexkrachten zijn bekend met de organisatie, de zorgprocessen en de specifieke behoeften van de cliënten, wat leidt tot een hogere tevredenheid en vertrouwen bij zowel personeel als patiënten. Hoewel ze nog afwisselend over de verschillende teams en locaties ingezet kunnen worden, leren ze de zorgorganisatie goed kennen.

Daarnaast biedt een goed georganiseerde flexpool zorginstellingen de mogelijkheid om strategisch personeelsmanagement toe te passen. Door het optimaal benutten van interne middelen en het plannen van capaciteit op basis van voorspelbare en onvoorspelbare zorgvraag, kunnen instellingen efficiënter werken en kosten besparen. Medewerkers die vast op een locatie werken kunnen extra uren maken, via de flexpool, op andere locaties. Een win-win, die ook ingezet kan worden voor medewerkers die, door welke reden dan ook, meer uren willen werken.

Kortom, het investeren in en optimaliseren van een eigen flexpool leidt tot een meer flexibele, kostenefficiënte en kwalitatief hoogwaardige zorgverlening. Het vermindert de afhankelijkheid van dure zzp'ers en versterkt tegelijkertijd de stabiliteit en veerkracht van de zorgorganisatie.

Verminderen inzet zzp'ers door grip op PNIL

Het strategisch benaderen van het beleid omtrent de inzet van PNIL, zodat er tegen beperkte kosten en met garantie op kwaliteit ingehuurd kan worden bij verstoringen in het rooster, biedt enorme kansen voor zorginstellingen. Door PNIL niet te zien als noodzakelijk kwaad en pas op het allerlaatste moment te schakelen, maar vooruit te kijken en PNIL – waarvan iedereen weet dat het op de dag voor de dienst toch weer geregeld moet worden – onderdeel te laten zijn van de bedrijfsvoering en planning, kan een zorginstelling enorme voordelen behalen.

Door vooruit te kijken kan de behoefte aan PNIL vroeg in het proces inzichtelijk gemaakt worden. Dit kan vertaald worden naar een concrete vraag aan een aantal, strategisch gekozen partners, om zo te borgen dat er tijdig en kwalitatieve invulling is voor de gaten in het rooster én de gaten in het rooster die gaan ontstaan. Deze gaten kunnen, mede door een sterke afdeling Plannen & Roosteren, goed voorspeld worden aan de hand van data.

Door in deze strategie rekening te houden met de doelstelling om minder zzp'ers in te zetten, en dus te kiezen voor aanbieders die andere smaken leveren, zal de eerste gedachte zijn dat dit veel duurder is, en dus niet haalbaar. Maar door de combinatie van factoren (de inzet van zzp'ers is ten slotte een integraal probleem waar ook een integrale oplossing voor gevonden dient te worden), zorgt het vroegtijdig greep krijgen op de PNIL voor de mogelijkheid om betere afspraken te maken met leveranciers van niet-zzp-zijnde tijdelijke medewerkers, en dat tegen aanzienlijk lagere kosten dan wanneer een leverancier op het laatste moment de vraag krijgt. En misschien nog belangrijk: de kwaliteit van de externe medewerkers wordt hierdoor aanzienlijk verbeterd. Denk hierbij aan de mogelijkheid om meer externe medewerkers door te plannen. Het kort houden van de leveranciers, door duidelijke prestatieafspraken te maken én hier streng op te sturen, draagt hier aanzienlijk aan bij.

5. Conclusie

Iedere VVT-instelling is uniek in haar samenstelling, de behoeften van haar bewoners en de dynamiek van haar personeelsbestand. Daarom is het cruciaal om te erkennen dat geen enkele one-size-fits-all benadering geschikt is voor alle instellingen. De hierboven beschreven stappen, zoals het optimaliseren van capaciteitsmanagement, het professionaliseren van de afdeling Plannen & Roosteren, en het implementeren van een eigen flexpool, vormen weliswaar een solide basis, maar de uitvoering ervan vereist maatwerk en een diepgaand begrip van de specifieke situatie van elke zorginstelling.

Zo kan een kleinere instelling met beperkte middelen en een specifiek zorgaanbod andere prioriteiten hebben dan een grotere instelling met diverse zorgbehoeften en een uitgebreid personeelsbestand. Daarom is het essentieel dat zorgmanagers en leidinggevendenden een grondige analyse maken van hun eigen situatie, inclusief de huidige inzet van zzp'ers, de zorgbehoeften van hun bewoners, en de beschikbare middelen.

Bovendien is het van belang dat zorginstellingen open staan voor continue verbetering en het delen van best practices binnen de sector. Door ervaringen en kennis uit te wisselen met andere instellingen kunnen zij innovatieve oplossingen ontdekken en implementeren die specifiek zijn afgestemd op hun eigen uitdagingen. Op deze manier kunnen VVT-instellingen niet alleen de druk van de ketel halen met betrekking tot de inzet van zzp'ers, maar ook hun capaciteit versterken om hoogwaardige zorg te blijven leveren aan hun bewoners, nu en in de toekomst.

Essentieel hierbij is de notie dat het resultaat pas echt zichtbaar wordt als dit integrale probleem ook wordt voorzien van een integrale oplossing. De tijd van pleisters plakken is voorbij, de uitdagingen zijn hier domweg te groot voor geworden. Capaciteitsmanagement zal snel omarmd moeten worden in de VVT-sector, ook om de uitdagingen rondom de zzp'ers op te lossen. Door dit te doen, en te investeren in capaciteitsmanagement op verschillende plekken binnen de organisatie, wordt de zorginstelling een wendbare organisatie met veel oog voor het aansluiten van de capaciteit op het aanbod, waarbij maximale tijd én geld geïnvesteerd kan worden in de kwaliteit van zorg en de beleving van de eindgebruiker.

Het is duidelijk dat er hoge prioriteit gegeven moet worden aan het aanpakken van deze complexe uitdagingen. De tijd dringt, want de sector staat voor grote veranderingen. Zorginstellingen moeten vandaag nog actie ondernemen en ondersteuning zoeken om hun capaciteitsmanagement te optimaliseren en de instelling voor te bereiden op een duurzame toekomst.

Zzp-scan van Aegis Interim & Advies

Aegis Interim & Advies biedt een zzp-scan aan die is ontwikkeld om zorginstellingen te helpen volledig grip te krijgen op de veranderingen die eraan komen. We brengen de huidige stand van zaken in beeld, we concretiseren de wensen en de doelen, en we maken inzichtelijk welke stappen er gezet moeten worden om dit te behalen. Belangrijk hierbij is het aan de ene kant focussen op het zo compliant mogelijk werken bij de inzet van zzp, maar belangrijker is het verminderen van het belang van de zzp'ers binnen de zorgorganisatie. Dit door de totale behoefte aan PNIL te verminderen en binnen die PNIL inzet op zoek te gaan naar een andere mix.

Over Aegis Interim & Advies

Wij geloven in een duurzame en integrale benadering van capaciteitsmanagement in de zorg. Ons bedrijf is opgericht met een duidelijke missie: een wezenlijke bijdrage leveren aan het oplossen van personeelstekorten, op een manier die de kwaliteit van zorg verbetert en de werkdruk vermindert. In een sector die tegenwoordig vaak overspoeld wordt door opportunisten die vooral uit zijn op financieel gewin, onderscheiden wij ons door ons oprechte betrokkenheid voor het welzijn van zorgverleners en patiënten.

We zetten onze expertise in om zorginstellingen te helpen bij het efficiënt inzetten van hun capaciteit, met oog voor de lange termijn. Of het nu gaat om strategisch advies, interim management, of praktische ondersteuning, ons doel is altijd om blijvende verbeteringen te realiseren die de zorgsector versterken.