

# Het organiseren van een regionale flexibele poule



*[Leuk voorblad met afbeelding van samenwerking, oid.]*

## Inhoudsopgave

### Inleiding

1. Fase 1: Richten
  - 1.1 Waarom start je?
  - 1.2 Hoe start je en met wie?
2. Fase 2: Inrichten
  - 2.1 Welke (rechts)vorm kies je?
  - 2.2 ACM en wet- en wetmatige uitdagingen:
    - Autoriteit Consument & Markt (ACM)
    - Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA)
    - Belastingdienst en BTW-vraagstuk
  - 2.3 Diensten en kwaliteit
  - 2.4 IT oplossingen en informatiestromen
3. Fase 3: Verrichten
  - 3.1 Zzp'ers binden (en boeien)
  - 3.2 Matchen van vraag en aanbod
  - 3.3 Uitbreiding van deelnemende organisaties

### Inleiding

In steeds meer regio's wordt nagedacht over het organiseren van een regionale flexibele schil van zorgprofessionals. Dat gebeurt om verschillende redenen. Denk aan het behoud van medewerkers voor de zorgsector en het regionaal beschikbaar houden van de zorg, maar ook om de kosten terug te dringen en de kwaliteit van zorg te waarborgen. Op welke manier je als regio een flexibele schil organiseert is afhankelijk van welk probleem je ervaart en welke oplossingsrichting je dan kiest.

Grofweg zien we drie verschillende type regionale poules:

1. Personeel in loondienst

*Personeel in loondienst wordt onderling uitgewisseld bij over- en onderbezetting, waarbij de regionale samenwerkingsorganisatie zorgt draagt voor het proces.*
2. Zelfstandige zonder personeel (zzp'ers)
  - a. *Zzp'ers worden via een regionaal platform gematcht aan openstaande diensten van zorgorganisaties. Hierbij sluiten de organisatie en zzp'er een modelovereenkomst af via het regionale platform.*
  - b. *Zzp'ers worden door een intermediair (Managed Service Provider, MSP) ingezet bij een organisatie met openstaande diensten. Hierbij is er een overeenkomst tussen de MSP en de zzp'er.*

In bovenstaande opties zie je dat zzp'ers soms wel doelgroep zijn, en soms niet. Zzp'ers zijn hierbij nadrukkelijk één van de schakels om de continuïteit van zorg binnen de regio te waarborgen. In deze uitgave gaan we specifiek in op het organiseren van een regionale zzp-poule. De voorbeelden van regionale poules van personeel in loondienst benoemen we, per onderwerp, wanneer van toepassing.

Op het moment van schrijven – december 2023 – zijn er veel ontwikkelingen rondom het zzp-schap in de zorg. De twee voornaamste: de Wet verduidelijking beoordeling arbeidsrelaties en rechtsvermoeden & het Fiscaal kader ZZZP Zorg.

**Met opmerkingen [TD1]:** Is het niet met name zo dat een zorgorganisatie in eerste instantie hoopt hiermee 'zijn toenemende aantal openstaande diensten denkt in te vullen?' Of grip te hebben om het toenemend aantal ZZP-ers. Kortom oplossingsgericht en minder bewust zijn van het echte probleem dat ze willen oplossen.

De stand van zaken tijdens het schrijven:

De Wet verduidelijking beoordeling arbeidsrelaties en rechtsvermoeden	Het Fiscaal kader ZZP Zorg
De Wet verduidelijking beoordeling arbeidsrelaties en rechtsvermoeden werd oktober 2023 ter internetconsultatie aangeboden <sup>1</sup> . Het doel van deze wet is om te duiden wanneer iemand werknemer is en wanneer zelfstandige. Op de einddatum van de consultatie een maand later waren er 1111 reacties. In die reacties gaat het vaak over het 'inbeddingscriterium': bij werkzaamheden die organisatorisch zijn ingebed in de organisatie, bijvoorbeeld de verzorging en verpleging van cliënten, is er sprake van werknemerschap. Behalve als de zzp'er aan een aantal 'ondernemerscriteria' voldoet. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid werkt de criteria nog uit.	Het Fiscaal kader ZZP Zorg is geïnitieerd door de ministeries Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Volksgezondheid, Welzijn en Sport, en Financiën als onderdeel van het beheersingsmodel Zorg. Het doel van het Fiscaal kader is om duidelijkheid te scheppen wanneer er sprake is van zelfstandig ondernemerschap, en wanneer niet. Zes werkgeverkoepels tekenden juli 2023 een intentieverklaring <sup>2</sup> . Het Fiscaal kader ZZP Zorg zou ingaan op 1 januari 2024, maar is uitgesteld tot 1 juli 2024 <sup>3</sup> . Het is op dit moment onbekend op welk moment het kader bekend wordt gemaakt.

Drie fasen: richten, inrichten en verrichten

Landelijk zijn er al een aantal goede voorbeelden van regionale zzp-poules, waarin verschillende regio's verschillende keuzes maken. Maar welke stappen hebben zij gezet om de regionale flexibele schil van zzp'ers te organiseren? In drie korte hoofdstukken beschrijven we wat er komt kijken bij het opzetten van een regionale zzp-poule aan de hand van drie fasen: richten, inrichten en verrichten.

Per fase behandelen we de verschillende stappen en geven we praktijkvoorbeelden van regionale zzp-poules.

Goede voorbeelden uit zes regio's

Daarbij baseren we ons op praktijkverhalen van zes regionale poules. Hieronder een overzicht van deze poules met de bijbehorende regio, sector(en) en doelgroep(en) ten tijde van schrijven, 2023.

Samenwerkingsverband	Regio	Sector(en)	Doelgroep(en)
FAIR Brabant	Zuid-Oost Brabant	Zorg en welzijn	Zzp'ers
	<i>Meer lezen? Zie de <a href="#">website van FAIR Brabant</a> en <a href="#">het actieleernetwerk</a></i>		
VariantZorg	Zuid-Holland	Ouderenzorg	Zzp'ers
	<i>Meer weten? Zie hun <a href="#">eigen site</a>.</i>		
RITZ	Midden & West-Brabant	Ouderenzorg	Medewerkers in loondienst
	<i>Meer lezen? Zie de website van <a href="#">de regio</a>, <a href="#">Waardigheid en trots</a> en <a href="#">het actieleernetwerk</a></i>		
ViaZorg	Zeeland	Zorg en welzijn	Medewerkers in loondienst
	<i>Meer weten? Zie hun <a href="#">eigen site</a>.</i>		

<sup>1</sup> <https://www.internetconsultatie.nl/wetverduidelijkingbeoordelingarbeidsrelatiesenrechtsvermoeden/b1>

<sup>2</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2023/07/07/intentieverklaring-beheersingsmodel-zorg>

<sup>3</sup> <https://www.zorgvisie.nl/zorgbranche-stelt-maatregel-om-zzpers-te-beperken-uit/>

**Met opmerkingen [TD2]:** Is (een aantal = enkelvoud) sorry, maar kan het niet laten" 😊

Workflow	Rotterdam-Rijnmond	Ziekenhuizen	Zzp'ers (en personeel in loondienst)
	Meer weten? Zie hun <a href="#">eigen site</a> .		
Werkgeverij	Gelderland	Sociaal domein	Personeel werkzaam bij deelnemende organisaties.
	Meer weten? Zie hun <a href="#">eigen site</a> of <a href="#">het actieleernetwerk</a> .		

## Fase 1: Richten

In dit hoofdstuk gaan we in op de vraag waarom je wel, of juist niet een regionale zzp-poule zou moeten organiseren. Dit is afhankelijk van het 'probleem' dat je op wil lossen. Ook vind je belangrijke achtergrondcijfers over zzp'ers in de zorg. Daarnaast bespreken we hoe, met wie en in welke stappen, je kan beginnen.

### 1.1 Waarom start je?

Wat is het probleem dat je samen op wil lossen? Dat is een belangrijke vraag om te beantwoorden voordat je start met een regionale zzp-poule. Daarin is het belangrijk dat je de problemen definieert. In de praktijk blijkt dit lastig te zijn, zo gaf een van de betrokkenen uit een van de zes regio's aan: "Tijdens een rondgang bij ongeveer 20 bestuurders en kregen we van iedereen een ander probleem. Vanuit die problemen zijn we gaan kijken naar de gemeenschappelijke oorzaak. Dat zijn echt belangrijke stappen voordat je aan de slag gaat met een regionale zzp-poule, want elke organisatie verwacht dat hun specifieke probleem opgelost wordt. Het kan ook zijn dat een regionale poule van zzp'ers helemaal niet de oplossing is voor dat probleem."

Het gaat erom dat je tot de kern komt: wat kun je *samen* doen wat je niet alleen kan? Terugkerende thema's hierbij zijn:

- Behoud van medewerkers in de zorg;
- Beschikbaarheid van zorg regionaal rondkrijgen;
- Terugdringen van kosten;
- Kwaliteit van zorg.

Het opzetten van een regionale zpp-poule *kán* helpen met deze vier genoemde thema's. Nadrukkelijk *kán*, omdat het afhangt van de keuzes die je als regio maakt. Afhankelijk van welk probleem je wilt oplossen is er een ander doel en maak je daarmee ook andere keuzes bij de inrichting. Zo is er het voorbeeld van – een anonieme regionale poule – waarin personeel in loondienst onderling werd uitgewisseld. Echter, het grootste probleem waar de organisaties in die regio tegen aanliepen was de kosten voor de commissie van zzp'ers die ze aan bemiddelingsbureaus betaalden. Op de lange termijn draagt de poule bij aan het binden van mensen in loondienst, doordat zij daar de diversiteit kunnen krijgen die ze zoeken. Op de korte termijn betekent het dat er, met al moeilijk op te vullen roosters, een locatie is waarbij een medewerker graag op een andere plek ervaring op zou willen doen maar hier gaan ruimte voor is bij de organisatie. Zo is dat project uiteindelijk bijgestuurd.

Zo is het belangrijk om het probleem goed te onderzoeken, definiëren en kijken of de een regionale zzp-poule dan daadwerkelijk een oplossing is voor het probleem. Het is goed om hiervoor een aantal onderzoeken op een rij te hebben. Zie onder.

**Maak een goede inschatting: enkele feiten op een rij**

- In 2023 is ongeveer 9% van de mensen werkzaam in de zorg zzp'er. Dat is minder dan het landelijk percentage van 13% over alle sectoren (Flexbarometer). Wel groeit het percentage zzp'ers in de zorgsector sneller dan in overige sectoren. In 2022 is het aantal zzp'ers in de zorg toegenomen van 156 duizend naar 178 duizend, in totaal dus met ongeveer 14%. Zie [onderzoek CBS](#).
- Onderzoeken naar welk percentage van zzp'ers bereid is om weer in loondienst te gaan werken varieert tussen de 40% - 60%. Zie [onderzoek de FNV](#) dit [artikel van zzp-erindezorg](#).
- Volgens [onderzoek van Berenschot](#) zijn bij bepaalde persona's zzp'ers goedkoper dan een medewerker in loondienst, maar maakt de fee (commissie) van bemiddelingsbureaus het inhuren van een zzp'er duurder. Hierbij gaat het wel om specifieke situaties en doelgroepen.
- De belangrijkste reden om als zzp'er aan de slag te gaan: de regie en keuzemogelijkheden in het werk (39,3%). Verder in de top 5: betere arbeidsvoorwaarden (22,9%), werk-privébalans (22,4%), andere werkinhoud (20,3%) en flexibelere werktijden (18,2%), volgens [onderzoek van RegioPlus](#).
- Vooral ervaren werknemers kiezen voor zzp-schap, aldus datzelfde [onderzoek](#).

**Met opmerkingen [TD3]:** Mijn nieuwsgierigheid 'DE zorg'?? Gaat dit onderzoek over alle sectoren?

#### Werkt een zzp-poule niet averechts?

Hoewel zzp'ers maar een klein deel uitmaken van het totale aantal mensen werkzaam in de zorg, kan een zzp-poule een van de schakels zijn in het regionaal goed inrichten van goed (en modern) werkgeverschap. Op de korte termijn lijkt het alsof je met het opzetten van een regionale zzp-poule medewerkers in loondienst faciliteert om als zzp'er aan de slag te gaan. Uit de regionale voorbeelden die wij hebben gesproken blijkt dit niet zo te zijn. Op de lange termijn behoud je mensen voor de zorgsector en voer je daar zelf (meer) regie op.

**Met opmerkingen [TD4]:** Dominant thema van Regiokracht, kan dit sterker naar voren komen/ benadrukt worden?

#### 1.2 Hoe start je en met wie?

Je start met een gezamenlijk toekomstbeeld over hoe goed werkgeverschap er binnen jouw regio uit komt te zien; een bestuurlijke dialoog. Het hebben, of krijgen, van onderling vertrouwde partijen is daarbij essentieel. Daarnaast moet je veranderkundig het grotere plaatje kunnen zien. In Midden-Holland hebben bijvoorbeeld een canvas gebruikt om het gesprek aan te gaan over welk 'probleem' ze samen op willen pakken. Wanneer er onderling sprake is van openheid en de wil om dingen anders aan te pakken, geeft dat ruimte om als regio te ontwikkelen.

**Met opmerkingen [TD5]:** Ik vermoed dat de gemiddelde lezer (doelgroep HR/ bestuurder) canvas als middel niet zoveel zegt. Het lijkt me interessant hier iets te beschrijven over een aspect van veranderkunde

#### Het initiatief

Er zijn twee aanvliegroutes met betrekking tot het opzetten van een regionale zzp-poule. In het ene scenario is er in de regio nog niets georganiseerd rondom zzp'ers. Dan start het initiatief bij een zorgorganisatie die collega-organisaties in de regio vraagt of zij interesse hebben om mee te doen aan een zzp-poule. Samen bepaal je op welke beroepsfuncties je als eerste gaat inzetten.

In het andere scenario is er al een (koepel)organisatie met een zelf-georganiseerde zzp-poule. In dit geval kun je als externe organisatie aansluiten bij een bestaand initiatief. Interessant is dat VariantZorg (een van de zes voorbeelden uit het overzicht) initieel is gestart voor de partijen in hun koepel; Fundis. Twee jaar geleden zijn gesprekken gestart over deelname door andere organisaties, waarvoor de eerste handtekeningen onlangs zijn gezet.

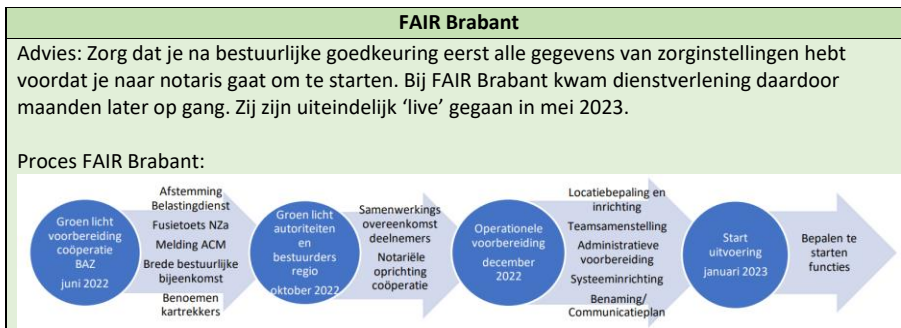
Wanneer duidelijk is dat organisaties interesse hebben om gezamenlijk aan de slag te gaan met een regionale zzp-poule zal er een projectleider moeten worden aangetrokken. Zo is Roxan Remmers bij FAIR Brabant vanaf het begin betrokken geweest.

**Met opmerkingen [TD6]:** Moeten?

### Onderzoek bij deelnemende organisaties

In beide scenario's is het belangrijk om bij geïnteresseerde organisaties goed door te vragen naar hun behoefte. Zo geven organisaties die al ervaring hebben met een regionale zzp-poule aan dat organisaties die willen participeren vaak niet goed weten hoeveel zzp'ers ze nu inzetten, op welke afdelingen, op welke diensten, welke kwaliteitseisen ze hanteren, wat de kostprijs is, et cetera.

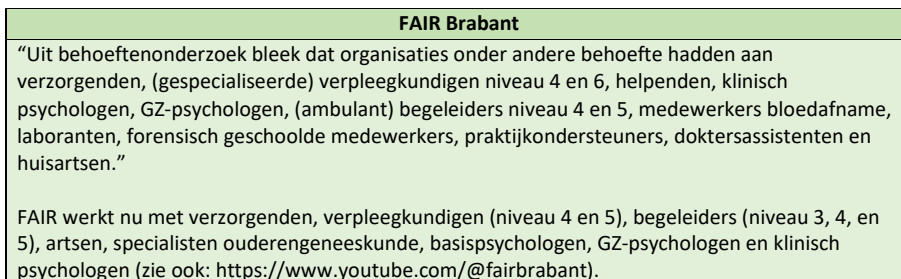
Dat brengt ons bij een volgend belangrijk onderdeel: het meenemen van de interne organisatie. Uiteindelijk moeten de individuele organisaties hun processen aanpassen en via de flexpool openstaande diensten gaan vullen. Of, zoals bijvoorbeeld de ervaring van FAIR Brabant leert: "Bestuurlijk commitment betekent niet dat ze op het Planbureau van de zorginstelling ook weten dat ze met een regionale flexpool gaan werken. Dat vraagt echt nog een paar extra stappen".



### Behoeftenonderzoek

Een (regionale) projectleider zal op dit moment starten met een behoeftenonderzoek op basis van data van deelnemende zorgorganisaties: wat heb je nodig? Wat zijn verhouding binnen organisatie? Hoeveel mensen op welk niveau? Maar zeker moet er ook aandacht zijn voor de kant van het aanbod: wat willen zzp'ers, bijvoorbeeld werken in verschillende sectoren? Zoals eerder genoemd, blijkt uit onderzoek van RegioPlus dat eigen regie en betere keuzemogelijkheden de belangrijkste redenen voor professionals in de zorg zijn om als zzp'er aan de slag te gaan. **Maak gebruik van** bestaande onderzoeken ter achtergrond en ga vooral het gesprek aan.

**Met opmerkingen [TD7]:** In de lay out zullen vast een aantal zinnen dikgedrukt worden. Wat mij betreft is dit er eentje



### *Businesscase*

Daarnaast wordt vaak gestart met een businesscase om inzichtelijk te maken wat de potentiële baten zouden zijn. Een gezonde businesscase (inclusief directe en indirecte kosten) moet natuurlijk een onderdeel zijn. Om het verschil in kosten tussen personeel in loondienst en zzp'ers te duiden wordt voor de kosten van personeel in loondienst landelijk vaak de stelregel van brutoloon x 1,8 gedaan. De stelregel van 1,8 is gebaseerd op indirecte kosten zoals verzekeringen, administratie, etc. en werkgeverskosten zoals pensioen en andere sociale premies. Afhankelijk van je context en welke keuzes je maakt bij de inrichting zul je een andere businesscase hebben. Zie bijvoorbeeld de [businesscase van FAIR Brabant](#).

## **Fase 2: Inrichten**

In dit hoofdstuk zetten we verschillende onderdelen van de regionale zzp-poule uiteen. Zo gaan we in op de rechtsvorm, wet- en regelgeving en de rol van de ACM, diensten en kwaliteit vanuit de regionale poule en IT-oplossingen en informatiestromen.

### 1. Welke rechtsvorm kies je?

Wanneer je het probleem en de bijbehorende oplossing kent is de vervolgstap om te kijken naar welke rechtsvorm daar het beste bij past. Zoals FAIR Brabant het beschrijft in hun [webinar](#): "Je moet een vehicle creëren, een soort supermarkt waar organisaties producten kunnen afnemen". FAIR heeft – tot nu toe – één product in hun supermarkt liggen, namelijk een regionale zzp-poule. Zij hebben heel bewust voor een coöperatie gekozen en hebben verschillende onderzoeken laten uitvoeren (zie [samenvatting onderzoeken](#)).

Bij VariantZorg daarentegen is het zogenaamde 'vehicle' een Managed Service Provider (MSP). Zij hebben voor deze vorm gekozen omdat zij de afnemer (organisatie) zoveel mogelijk willen ontlasten. In eerste instantie dus binnen hun eigen koepel, Fundis. Variantzorg stelt zichzelf integraal verantwoordelijk voor het vullen van de diensten én de administratieve rompslomp. Dit betekent dat organisaties alleen hun beschikbare diensten open hoeven te zetten en aan het einde van de maand de factuur moeten betalen voor de inzet van alle zzp'ers via VariantZorg. VariantZorg doet bijvoorbeeld ook de onderhandelingen met de zzp'ers. Bij een Managed Service Provider is het als deelnemende organisatie dus extra van belang dat je vertrouwen hebt in de – in dit geval – directeur van de MSP, omdat die persoon uiteindelijk de koers bepaalt. VariantZorg heeft als regel dat organisaties die via hen zzp'ers willen inzetten uitsluitend van hun diensten gebruik mogen maken, om de zzp'er zoveel mogelijk vastigheid te geven. De ACM houdt toezicht op volgordelijkheid, maar "door de beperkte gezamenlijke omzet mag samenwerken altijd". Die beperkte gezamenlijke omzet is afhankelijk van het aantal ondernemingen en de daadwerkelijke omzet. Zie de [ACM handreiking samenwerken en concurreren in de zorg](#).

Hoog over zou je de verantwoordelijkheden tussen de 2 initiatieven kunnen duiden zoals in de onderstaande figuur.

	Fair	VarianteZorg
Organisatie heeft openstaande dienst	Zet dienst namens organisatie op platform	Zet dienst namens organisatie op platform
Dienst wordt niet opgepakt door zzp'er	Organisatie verantwoordelijk	VarianteZorg verantwoordelijk
Rol regionale poule	Geen, ligt bij organisatie	(Vooraf) in gesprek met zorgaanbieder over (onaantrekkelijke) dienst

## 2. ACM en wet- en regelgeving

### Autoriteit Consument & Markt (ACM): concurrentieregels

Wat doet de ACM?
De Autoriteit Consument & Markt (ACM) is een onafhankelijke toezichthouder voor goed werkende markten, zoals de zorg. Wanneer je dus – regionaal – samen wilt werken op de arbeidsmarkt, moet die samenwerking voldoen aan de concurrentieregels. De ACM heeft ook een <a href="#">guidance</a> en een artikel met een aantal <a href="#">voorbeelden</a> opgesteld.

Zelf vat de ACM haar concurrentieregels als volgt samen: “In de zorg zijn weinig samenwerkingsverbanden verboden, mits het doel is dat de cliënt er door de samenwerking op vooruitgaat. Dat kan je zeker bepleiten als je het hebt over de continuïteit van zorg. Je moet als regio zorgen dat je de mededinging zo weinig mogelijk beperkt én inzichtelijk maken waarom de door jou gekozen optie de beste afweging is.”

#### Toetsing

Toetsing door de ACM vindt plaats op vier criteria:

1. De samenwerking moet een maatschappelijk doel dienen, bijvoorbeeld kwaliteit, toegankelijkheid, betaalbaarheid of doelmatigheid van de zorg.
2. De beperking van de marktwerking mag niet verder gaan dan noodzakelijk is om de gestelde doelen te bereiken.
3. De voordelen van de samenwerking moeten in ieder geval deels ten goede komen aan de patiënt.
4. Er moet voldoende concurrentie overblijven, zodat er voor de patiënt wel iets te kiezen valt.<sup>4</sup>

Daarnaast geeft de ACM de tip om ook de andere onderzochte alternatieven mee in te dienen en duidelijk toe te lichten waarom je voor een specifieke oplossing kiest ten opzichte van die alternatieven. En zoals Cosmin Nicolae [laatst](#) zei “het is van belang dat je als je gaat samenwerken de andere partijen uit de ‘zorgdriehoek’ zorgaanbieder-verzekeraar-patiënt betreft. Als je alle belanghebbenden aan tafel hebt en zij hebben geen bezwaar, komt de ACM niet in beeld”.  
*Informele zienswijze*

**Met opmerkingen [TD8]:** Kun je het tijdstip nader duiden? Anders weglaten lijkt me/ spreektaal

<sup>4</sup> <https://www.dejuistezorgopdejuisteplek.nl/actueel/nieuws/mag-niet-van-acm-er-mag-meer-dan-je-denkt/>



Ook geeft de ACM aan dat er nog opvallend weinig gebruik wordt gemaakt van een informele zienswijze. Daar kan je gebruik van maken wanneer je twijfelt of iets wel of niet mag. Dit is om te kijken of je op de goede weg bent. Dan moet het wel om een serieus onderbouwd verzoek gaan. De ACM geeft hierbij nog geen definitief oordeel. Navraag leert dat het niet krijgen van een definitief oordeel voor een aantal samenwerkingsverbanden ook de reden is geweest om daar geen gebruik van te maken.

Hoe zit dat dan met wel of niet mogen samenwerken? Onderstaand een voorbeeld van het verschil tussen een coöperatie en een MSP.

Coöperatie	MSP
Organisaties mogen niet van elkaar weten wat hun maximale bedrag voor de inhuur van – een specifieke beroepsgroep – zzp'ers is. De zzp'ers mogen dat ook niet weten van de organisatie, en op voorhand de organisaties ook niet van de zzp'ers. Anders ben je tariefafspraken aan het maken <sup>5</sup> . Volgordelijkheid mag ook niet: 1) Organisatie: vanaf nu moet je alle diensten bij ons uitzetten of 2) Zzp'er: vanaf nu mag je alleen nog maar via onze regionale poule werken. ACM heeft bij FAIR Brabant ingestemd met deze werkwijze.	Als organisaties mag je onderling uiteraard geen afspraken maken, maar als MSP is het wel toegestaan om individuele afspraken te maken met de door hen gecontracteerde zorgaanbieder (opdrachtgever). Dus: je mag met alle opdrachtgevers individueel hetzelfde afspreken, maar niet openbaar maken of onderling communiceren wat die afspraken zijn. Ook mag je bij een MSP uitvoerende afspraken maken met alle bij jou aangesloten zzp'ers. Om dit model te kunnen hanteren is het belangrijk dat je niet een te grote marktpositie inneemt, oftewel: er mogen niet te veel organisaties aansluiten. Zo is VariantZorg bijvoorbeeld alleen voor de V&V.

#### Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA): schijnzelfstandigheid

De Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA) moet zzp'ers en opdrachtgevers duidelijkheid geven over hun arbeidsrelatie. Het doel is om schijnzelfstandigheid te voorkomen. In de praktijk bestaat er bij veel werkgevers onduidelijkheid over de interpretatie van de wet DBA. Naar verwachting zal in 2025 een nieuwe wet ingaan voor zelfstandigen en opdrachtgevers: "De nieuwe wet zorgt voor een gelijk spelveld tussen zelfstandigen en medewerkers in loondienst. Ook komt er meer duidelijkheid over de vraag wanneer je als werknemer of zelfstandige werkt" (voor meer informatie: <https://www.kvk.nl/wetten-en-regels/wet-dba-voorkom-schijnzelfstandigheid/>). Het Fiscaal kader ZZP Zorg (zie ook de inleiding) streeft ernaar om vanuit zelfregulering toe te werken naar het terugdringen van schijnzelfstandigheid in de zorg.

#### Verskil tussen coöperatie en MSP

Coöperatie	MSP
In het geval van de coöperatie gaat de zzp'er een overeenkomst aan met de organisatie, door middel van een modelovereenkomst via de regionale samenwerking. De verantwoordelijkheid ligt hiervoor dan dus bij de organisatie (en de zzp'er).	Bij een MSP is er een overeenkomst tussen de zzp'er en de MSP. In deze constructie ligt de verantwoordelijkheid dus bij de MSP (en de zzp'er).

<sup>5</sup> <https://www.acm.nl/nl/publicaties/leidraad-tariefafspraken-zzpers-0>

### Belastingdienst en BTW-vraagstuk

Er is de verplichting om zakelijke tarieven te hanteren tussen de leden en de coöperatie, of tussen de afnemers en de MSP. Dit gebeurt in afstemming met de Belastingdienst. Door de contractuele driehoek (variant 'modelovereenkomst bemiddeling') in stand te houden ben je BTW-vrij. Dat geldt voor FAIR Brabant, VariantZorg en voor elke andere bemiddelaar die niet kiest voor 'modelovereenkomst tussenkomst'. Bij een modelovereenkomst tussenkomst factureer je aan het bemiddelingsbureau en het bemiddelingsbureau factureert door naar de eindopdrachtgever.

Daarnaast spelen er nog afspraken rondom winstverdeling. Bij een coöperatie moet je afspraken maken over terugvloeiing van winst naar je leden. De jaarlijkse, precieze invulling daarvan kan worden bepaald door de ledenvergadering. Bij een MSP kan je hier ook afspraken over maken, maar dit is optioneel en afhankelijk van de beslissing van opdrachtgever(s).

#### Verskil tussen coöperatie of MSP

Coöperatie	MSP
Bij FAIR Brabant betaal je dus het tarief van de zzp'er (vrijgesteld van btw), en daarnaast € 3,- servicefee per bemiddeld uur aan FAIR. FAIR is door de belastingdienst verplicht deze € 3,- te vragen i.v.m. verdrinking op de markt. Echter ambieert FAIR geen winsten. Zodra alle kosten zijn betaald, mag de Algemene Leden Vergadering beslissen wat zij willen dat er met de winst gebeurt. Een goed voorbeeld hiervan is het laten terugvloeien van de winst (naar rato), naar de zorginstellingen zelf. Zo blijft zorggeld in de zorg.	VariantZorg onderhandelt met zzp'ers over het gehele voorwaardenpakket, inclusief uurtarief zzp'er. Hierbij houden ze 'range' aan van het minimale en maximale tarief. In de overeenkomsten met opdrachtgevers spreken ze af daarbinnen te blijven. Per opdracht wordt er op basis van niveau, locatie, en bijvoorbeeld inzetduur onderhandelt met de zzp'er wat het definitieve uurloon is, waarna contractering op die voorwaarden volgt. De organisatie betaalt dan tarief zzp'er + fee per uur (afgesproken per zorgaanbieder). Externe organisatie (buiten hun koepel) betalen 21% btw over de bemiddelingskosten, maar geen btw over het tarief van de zzp'er. Bij de poules die wij gesproken hebben is bij MSP's het bedrag voor de servicefee per bemiddeld uur hoger dan de genoemde € 3,- bij FAIR Brabant.

#### Renseigneringsverplichting

Daarnaast is de renseigneringsverplichting sinds 1 januari 2022 van kracht. Opdrachtgevers die inhoudingsplichtig zijn, factureren de door hen ingehuurde zzp'ers zonder btw. Zij zijn dan verplicht om bij de Belastingdienst op te geven wat ze aan de zzp'er betaald hebben en moeten bijvoorbeeld het BSN en de NAW doorgeven.<sup>6 7</sup>

### 3. Diensten en kwaliteit

Een veelgehoorde vraag is hoe men, regionaal, toezicht kan houden op de kwaliteit van dienstverlening door zzp'ers. Uit de verschillende gesprekken komen drie kansen naar voren:

<sup>6</sup> <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2021-358.html>

<sup>7</sup> <https://www.zzp-erinzorg.nl/blog/renseigneringsverplichting-lastig-voor-zzpers-en-zorgorganisaties>

- De eerste spreekt voor zich: het screenen van zzp'ers aan de voorkant. Heeft iemand de juiste diploma's en/of certificaten.
- Bij klachten over niet goed functioneren van zzp'ers kan je een traject starten. Net als dat een organisatie dat zou doen bij iemand in loondienst, maar in dit geval zal het regionale samenwerkingsverband dit oppakken. Door de regionale poule voor zzp'ers kan je hier regie op houden. Let op: individueel mogen aanbieders dus klachten terugkoppelen, maar er mag niet iets als een 'zwarte lijst' ontstaan.
- Investeren in zzp'ers. Natuurlijk zijn zzp'ers uiteindelijk zelf verantwoordelijk voor bijvoorbeeld bijscholing. Maar je zou dat als loket wel aan kunnen bieden of faciliteren.

Met opmerkingen [TD9]: kun

#### FAIR Brabant

FAIR Brabant heeft een manager en vaste recruiters in dienst om met zzp'ers het gesprek aan te gaan wat hun behoeften zijn en om te verifiëren over welke diploma's en certificaten ze beschikken. Daarnaast doen ze een check of je het afgelopen half jaar niet bij een van de deelnemende organisaties hebt gewerkt én of je minimaal al een jaar als zelfstandige hebt gewerkt. Dat is een regel bij FAIR omdat ze geen aanzuigende werking op vaste medewerkers bij zorginstellingen willen hebben.

Teamsamenstelling FAIR:

- 1,5 fte recruiter: niet alleen recruitment zzp, maar ook contactpersoon zorginstelling omtrent gedrag zzp, systeem uitleggen, spin in het web voor zowel zzp'ers als organisaties.
- 1 fte officemanager: alles achter de schermen voor zzp, organisatie, marketing en administratieve taken.

\*de projectleider wordt bij bovenstaande niet meegerekend

Om de zzp'er te leren kennen en om een goede kwaliteitscheck te doen heeft FAIR Brabant een servicepunt centraal in de regio.

#### 4. IT-oplossingen, informatiestromen en prestatiemeting

Volgens landelijk experts staat of valt een regionale poule in deze fase met twee cruciale factoren: grip en voorspelbaarheid. Oftewel: inzicht in je eigen inzet (wie heb je nodig, wanneer en waarom?) en de mogelijkheid om vooruit te kijken en plannen naar de benodigde vraag.

In de praktijk blijkt het lastig om een goed systeem te vinden waar vraag en aanbod regionaal kunnen worden gematcht, waarmee organisaties geen extra administratieve last krijgen en waar de juiste stuurinformatie uit kan worden gehaald. Dat is en blijft een zoektocht.

#### RegioPlus

RegioPlus heeft bijvoorbeeld een artikel over de FlexApp<sup>8</sup>: een app waarmee openstaande diensten kunnen worden opgevuld. Zowel te gebruiken binnen de organisatie, als tussen meerdere organisaties.

<sup>8</sup> <https://regioplus.nl/wat-we-doen/innoveren/regionaal-werkt/flex-app/>



### Prestatiemeting

Afhankelijk van de doelstelling worden er prestatie indicatoren gedefinieerd. Zowel voor de zzp'er, regionale samenwerking als organisaties. Denk hierbij bijvoorbeeld aan:

- Doorlooptijden: hoe lang duurt het voor organisaties om een openstaande dienst gevuld te krijgen & hoelang duurt het voor zzp'er om dienst te krijgen op gewilde moment
- Fillrate: welk percentage diensten is opgevuld
- Rate compliant: welk percentage diensten is opgevuld binnen gestelde tarief
- Conform eisen: welk percentage van de dossiers was incompleet
- No-shows: (in hoeverre) is het aantal zzp'ers die niet op kwamen dagen gedaald

Een prestatiemeting in hoeverre de regionale poule van zzp'ers bijdraagt aan de vooraf gedefinieerde problemen is randvoorwaardelijk om het gesprek te kunnen blijven voeren over de toegevoegde waarde, of niet, en welke besluiten worden genomen in de doorontwikkeling.

### Fase 3: Verrichten

In dit hoofdstuk gaan we ervan uit dat alles staat en je aan de slag kan. Logische eerste stap: het binden van zzp'ers aan je regionale perspectief. Daarnaast gaan we in op het uitbreiden van de poule, bijvoorbeeld met een aantal organisaties, een nieuw gebied en/of een andere sector.

#### 1. Zzp'ers binden (en boeien)

Vaak heerst er twijfel of er wel genoeg zzp'ers zijn die vanuit een regionale flexibele schil werkzaam willen zijn, in plaats van vanuit een commercieel bemiddelingsbureau. In de praktijk zien we dat zzp'ers juist heel enthousiast zijn omdat de boodschap vanuit de zorg is: "Behoud je onafhankelijkheid en flexibiliteit, maar zorg dat zorggeld in de zorg blijft". Bij FAIR Brabant kregen ze honderden reacties van zzp'ers. Bij voldoende interesse, kunnen recruiters aan de slag om iedereen te spreken, documenten te controleren en de vraag stellen over een redelijk uurtarief. Daarbij gaat het om een dagtarief voor doordeweeks, en opslag voor weekend, feestdagen, et cetera. Dat gebeurt achter gesloten deuren binnen de coöperatie.

Vaak wordt er bij het starten van een regionale poule, al dan niet voor zzp'ers, gekozen om eerste te focussen op een specifieke sector om het opzetten behapbaar te houden. Zie ook het overzicht in de inleiding. FAIR Brabant benoemt juist dat veel zzp'ers bij hun graag sectoroverstijgend willen werken.

Met opmerkingen [TD10]: Spreektaal

#### VariantZorg

Bij VariantZorg hebben ze op dit moment zelfs een wachtlijst voor zzp'ers. Met het huidige aantal kunnen ze alle diensten kwalitatief goed draaien. Zij hebben momenteel dus een stop op het binden van zzp'ers.

Bij de regionale poules die wij hebben gesproken is ervoor gekozen om zzp'er niet voor de dienstverlening te laten betalen, om het voor hen zo laagdrempelig als mogelijk te houden om 'over te stappen' naar de regionale poule.

## 2. Matchen van vraag en aanbod.

Er wordt individueel per zorginstelling gevraagd wat zij bereid zijn om te betalen per beroepsgroep, bijvoorbeeld voor een verpleegkundige niveau 4. Expliciet dus niet gezamenlijk omdat er dan sprake is van tariefafspraken. Onderling mogen de genoemde bedragen ook niet gedeeld worden. Die mogen alleen inzichtelijk zijn voor de samenwerkingsorganisatie.

### Voorbeeld matchingproces

Voorbeeld matching: Een zorgorganisatie kan kiezen voor een maximumtarief van bijvoorbeeld € 50,- voor een bepaalde functie, terwijl een zzp'er € 40,- per uur vraagt. Als de zzp'er dus valt binnen het maximumtarief, dan krijg hij of zij die diensten te zien in de app. De zzp'er weet niet wat de zorginstelling als maximumtarief heeft opgegeven en dat hoeft de zorgorganisatie niet kenbaar te maken. Een zzp'er die een veel hoger tarief vraagt, krijgt geen diensten in de app te zien. Dat is marktwerking die je terugbrengt in het systeem. Om administratieve rompslomp zoveel mogelijk te beperken wordt er één overeenkomst van opdracht per kalenderjaar getekend tussen de organisatie en de zzp'er.

Het is belangrijk dat intern bij de deelnemende organisaties ook gekeken wordt naar op welke manier zij personeel in willen zetten. Natuurlijk vanuit goed werkgeverschap, maar ook in praktische zin; wie laat je eerst een dienst invullen? Onderstaand een voorbeeld qua volgorde:

1. Eigen team
2. Buurteam (eigen organisatie)
3. Interne flexpool
4. Regionale flexpool
5. Externe bemiddelaar: uitzendbureau

## 3. Uitbouwen van deelnemende organisaties

Zoals eerder benoemd, en te zien in het overzicht van regionale poules in de inleiding, starten veel regio's met een specifieke doelgroep. Dat kan in aantal organisaties, het gebied en/of de sector. Daarnaast is er natuurlijk ook nog het verschil tussen een regionale poule voor personeel in loondienst, zzp'ers of beide. Het is nogal een kluit om een dergelijke poule te organiseren, daarom kiest men de taartpunt die een oplossing is voor hun grootste probleem.

Bij de poules die wij hebben gesproken is het de ambitie om uiteindelijk uit te breiden. Des te meer organisaties zijn aangesloten des te aantrekkelijker voor zzp'ers (want meer, diverse, diensten) en des te goedkoper voor de organisaties (want de vaste lasten worden betaald door de deelnemende organisaties).

### Lange termijn loket

In de gesprekken komt ook nadrukkelijk naar voren dat het over meer moet gaan dan zzp-bemiddeling. Het gaat over het duurzaam binden van 'modern werkenden', die nu door hun wensen alleen als zzp'er aan de slag kunnen. Bijvoorbeeld doordat ze de vrijheid die ze willen niet kunnen krijgen in vaste loondienst. Bij het opzetten van deze poules worden zzp'ers zelf betrokken om te zorgen dat de regionale poule voorziet in hun behoeften, maar er wordt ook breder het gesprek aangegaan om in kaart te brengen welk dienstverband organisaties aan kunnen bieden in de toekomst. Met de huidige ontwikkelingen rondom zzp-schap in de zorg staat er een verandering voor de deur, dan kan je als organisatie maar beter goed voorbereid zijn!

**Verder lezen:**

<https://www.kennispleingehandigheidssector.nl/actueel/nieuws/krapte-op-de-arbeidsmarkt>  
<https://www.waardigheidentrots.nl/praktijk/acm-samenwerking-ouderenzorg/>  
[www.fair-brabant.nl](http://www.fair-brabant.nl)

**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 EN CONTACTPERSONEN**

Dominic Vestering ([d.vestering@vilans.nl](mailto:d.vestering@vilans.nl))

**MET MEDEWERKING VAN**

FAIR Brabant, VariantZorg, RegioPlus en de ACM. Daarnaast speciale dank aan Erinne Baarslag, Anneke Schellens en Jacqueline Stuurstraat.

**TEKSTREDACTIE**

Anja Klein, Journalistintekstenbeeld

December 2023

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

**Met opmerkingen [TD11]:** Waar vind ik een 'leuke quote' van Anneke? Oftewel, wat is haar input geweest?