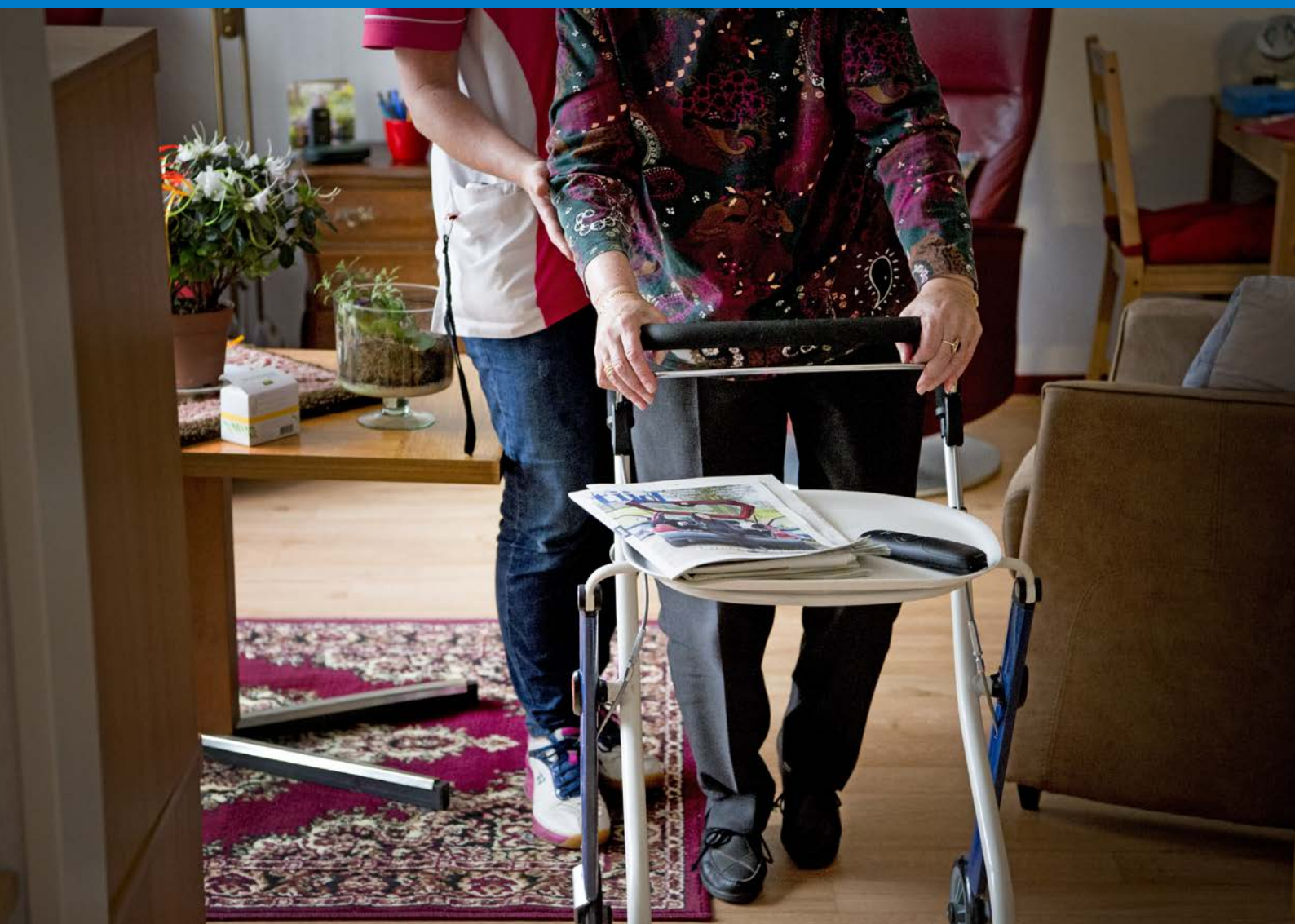




Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Handreiking voor zorgvuldige inzet van flexibele krachten in de ouderenzorg

Wat kunt u doen?



Waarom deze handreiking?

De sector ouderenzorg heeft grote moeite om voldoende zorgverleners te vinden. Ook is er een hoog verloop en verzuim onder zorgverleners. De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) ziet toe op de kwaliteit en veiligheid van de ouderenzorg bij deze zogenoemde arbeidskrapteproblematiek. Zorgaanbieders zetten flexibele krachten zoals zelfstandigen zonder personeel (zzp'er) in om de zorg te kunnen blijven verlenen in tijden van piek, ziekte en unieke situaties.

De IGJ ontving in 2023 meer meldingen van calamiteiten door zorgtekorten waarbij zorgaanbieders aangaven dat zzp'ers betrokken waren. Daarom voerde de inspectie in 2024 onderzoek uit naar de inzet van zzp'ers in de ouderenzorg.

Met deze handreiking wil de IGJ zorgaanbieders stimuleren tot meer bewustzijn en hen helpen om flexibele krachten op een goede en veilige manier in te zetten.

Wat onderzocht de IGJ?

Het onderzoek naar de inzet van zzp'ers in de ouderenzorg bestond uit het analyseren van inspectierapporten en meldingen uit 2022 en 2023. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met brancheorganisaties, cliënten en mantelzorgorganisaties en met zzp'ers zelf. Onze inspecteurs spraken met zorgorganisaties die zzp'ers inzetten. En zij brachten bezoeken aan deze zorgorganisaties. Hierbij stonden de volgende vragen centraal:

1. Wat zijn de risico's en kansen voor de zorg voor de cliënten in de ouderenzorg bij de inzet van zzp'ers?
2. Hoe borgen zorgorganisaties de continuïteit en kwaliteit en veiligheid van zorg bij de inzet van zzp'ers?

De IGJ wil de inzichten en goede voorbeelden uit dit onderzoek delen in deze handreiking voor zorgaanbieders.

Termen

Uit de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz): Een calamiteit is een niet-beoogde of onverwachte gebeurtenis, die betrekking heeft op de kwaliteit van de zorg en die tot de dood van of een ernstig schadelijk gevolg voor een cliënt heeft geleid.

In deze handreiking hanteert de IGJ de term "flexibele kracht" omdat de aanbevelingen ook toepasbaar kunnen zijn voor andere flexibele zorgverleners dan zzp'ers, zoals uitzendkrachten, gedetacheerden en flexkrachten.

De inspectie zag verbetermogelijkheden voor de kwaliteit en veiligheid van de zorg bij de inzet van flexibele krachten op 3 thema's:



1. **Duidelijke strategie bepalen.** Een duidelijke aanpak voor de zorgvuldige inzet van flexibele krachten helpt en is ook prettig voor de vaste zorgverleners.



2. **Deskundigheid borgen.** Het borgen van deskundigheid is noodzakelijk bij de inzet van flexibele krachten.



3. **Faciliteren van het werk.** Flexibele krachten moeten erop kunnen rekenen dat noodzakelijke faciliteiten er voor hen zijn om de zorg zorgvuldig uit te kunnen voeren. Denk bijvoorbeeld aan toegang tot hulpmiddelen en informatie.



1 Duidelijke strategie bepalen

Hebben zorgaanbieders een duidelijke strategie voor de inzet van flexibele krachten? Dragen zij dit uit in beleid en bewaken zij dit? Dan draagt een duidelijke strategie bij aan goede kwaliteit en veiligheid van zorg. Het zorgt ook voor een grotere tevredenheid bij vaste zorgverleners wanneer de visie en beleid voor flexibele inzet duidelijk is.

Wat zag de IGI?

De inspectie kwam grote verschillen tegen bij zorgaanbieders en brancheorganisaties in hoe er met de inzet van flexibele krachten wordt omgegaan. Van niet inzetten, bewust inzetten bij ziek, piek en uniek tot veel flexibele krachten inzetten omdat de zorgaanbieder geen andere mogelijkheid ziet. Elke keuze zorgt voor andere vraagstukken en uitdagingen geven zorgaanbieders aan. Daarom is het goed om strategie hierop te bepalen en uit te werken in een visie of beleid.

Tip 1 Maak een risico-analyse



Een risicoanalyse kan bijdragen aan voorbereiding op dreigende problemen in het bieden van zorg. Bij een risicoanalyse onderzoek je waar mogelijke risico's zitten bij het inzetten van flexibele krachten. Hoe groot zijn deze risico's? Dan bepaal je de noodzaak voor het nemen van voorzorgsmaatregelen of het opstellen van (nood)scenario's. Betrek belanghebbenden zoals cliënten en vaste zorgverleners bij het maken van het beleid over de inzet van flexibele krachten. Steun hen en luister naar hen oftewel: geef hen zeggenschap.

Goed voorbeeld: Een aantal zorgorganisaties onderscheiden zich met een duidelijke visie door het maken van risicoanalyses. Zij bedachten welke deskundigheid/ervaring nodig was voor goede zorg. Daarnaast beschreven zij welke verdeling over de teams nodig was met verschillende scenario's bij risico's en voor ziek/piek en uniek. Vaste zorgverleners gaven aan dat als hier vooraf over nagedacht is, dat dit zorgt voor minder werkdruk.



Tip 2 Bepaal een heldere visie en maak deze onderdeel van strategisch personeelsbeleid



Bij het bepalen van een visie op de inzet van flexibele krachten probeer je antwoord te geven op vragen zoals: waarom zet ik flexibele krachten in, wanneer zet ik flexibele krachten in, welke doelstellingen wil ik daarmee behalen en hoe monitor ik dit?

In beleid werk je duidelijke kaders en verwachtingen uit vanuit de risico-analyse en je visie. Hieruit wordt duidelijk wie waar verantwoordelijk voor is, hoe je flexibele krachten inzet en hoe je de kwaliteit en continuïteit van zorg borgt bij de inzet van flexibele krachten. Ook hierbij betrek je belanghebbenden.

Goed voorbeeld: Meerdere zorgaanbieders geven aan dat bij beleid over de inzet van flexibele krachten ook het maken van duidelijke afspraken met bemiddelingsbureaus hoort. Zij noemen bijvoorbeeld afspraken over: welke bevoegd- en bekwaamheden zorgverleners moeten hebben voor welk deskundigheidsniveau zij ingezet worden.



Tip 3 Geef goed werkgever/opdrachtgeverschap een plek in strategisch personeelsbeleid



Goed zorgen voor zowel vaste zorgverleners als flexibele krachten draagt bij aan een prettige werkomgeving waar goede zorg geboden kan worden. Maak afspraken over wat collegialiteit inhoudt voor zowel vaste zorgverleners als flexibele krachten. Je kunt daarbij ook concrete afspraken maken over bijvoorbeeld het bieden van flexibele werktijden, voordelen voor vaste zorgverleners en opvang bij incidenten voor flexibele krachten.

Goede voorbeelden: Zorgverleners en flexibele krachten hebben een vast afstemmingmoment tijdens de ochtend. Een planner vraagt regelmatig aan vaste zorgverleners en flexibele krachten hoe het met hen gaat.





2. Deskundigheid borgen

Het borgen van de deskundigheid is een noodzakelijke voorwaarde voor goede en veilige zorg bij de inzet van flexibele krachten.

Wat zag de IGJ?

De inspectie zag en hoorde dat een doordacht selectieproces met controle op deskundigheid van de flexibele kracht voordat deze start, onmisbaar is voor goede inzet van flexibele krachten. Niet alle zorgorganisaties controleren de deskundigheid van flexibele krachten zelf. Opvallend is dat de flexibele krachten zelf veel strengere controles van zorgaanbieders zouden verwachten. Zij geven aan dat zij zelf veel verschillen hierin zagen bij het aangaan van een overeenkomst.

Deskundigheid gaat ook over het monitoren van deskundige uitvoering van de werkzaamheden. Ook hierin gaven flexibele krachten zelf aan veel verschillen te zien. Vaste zorgverleners geven aan dat zij flexibele krachten niet altijd aanspreken op hun gedrag, houding of het nakomen van verwachtingen. Hiervoor worden als redenen gegeven: het kost teveel tijd of het lijkt niet zinvol omdat er geen gevolg aan wordt gegeven door de organisatie. Zij vinden dat het management hierin een voorbeeldrol zou moeten vervullen. Flexibele krachten geven aan juist feedback te willen krijgen om te kunnen reflecteren op en leren van hun handelen.

Tip 1 Vergewis je zelf van de deskundigheid van de flexibele kracht



Ga er niet automatisch van uit dat een bemiddelingsbureau de deskundigheid controleert. Borg zelf de deskundigheid door het identiteitsbewijs, diploma(s), certificaten/competenties en verklaring omtrent het gedrag (VOG) op geldigheid en echtheid te checken. Controleer dit bijvoorbeeld op de eerste dienst.

Flexibele krachten hoeven niet in een kwaliteitsregister te staan. Een aanbeveling uit dit onderzoek is dat zorgaanbieders wel afspraken met flexibele krachten maken over hoe de flexibele kracht haar bekwaamheid aantoont en bijhoudt.

Goed voorbeeld: Een zorgaanbieder zette veel flexibele krachten in en deed regelmatig onaangekondigde steekproeven op de bewijzen van deskundigheid en identiteit van flexibele krachten.



Tip 2 Organiseer ruimte voor feedback en evaluatie



Zorg ervoor dat flexibele krachten weten wie hun aanspreekpunt is. Als managers, teamleiders en coördinatoren feedback geven op het handelen en gedrag van flexibele krachten tijdens de werkzaamheden, stimuleert dat vaste zorgverleners om dat ook te doen. Evalueer als management eens in de zoveel tijd het functioneren van de flexibele kracht, stel duidelijke grenzen en geef hier gevolg aan. Ook flexibele krachten vinden dit duidelijkheid prettig, het helpt hen zich verder te ontwikkelen.

Goed voorbeeld: Een zorgaanbieder houdt (half) jaarlijks een leveranciersgesprek met de zzp'ers die zij inzet. Voor het gesprek vragen zij cliënten en teamleden om input hiervoor. In dit gesprek nemen zij ook door voor welke verpleegtechnische handelingen de zzp'er nog bevoegd en bekwaam is (en eventueel waarvoor niet meer).





3. Faciliteren van het werk

Flexibele krachten moeten erop kunnen rekenen dat noodzakelijke faciliteiten voor hen ter beschikking worden gesteld. Het ontbreken van toegang tot hulpmiddelen en informatie is een risico voor de kwaliteit en veiligheid van zorg.

Wat zag de IGJ?

Tijdens dit onderzoek hoorden we van onze gesprekspartners veel terug over wat randvoorwaarden zijn voor veilige, goede zorg bij de inzet van flexibele krachten.

De uitdrukking: “een goed begin is het halve werk” is hier van toepassing. Een zorgvuldige inwerkprocedure zorgt bijvoorbeeld voor minder incidenten en minder onrust bij cliënten met dementie, zo hoorde de inspectie. Ook vertelden mantelzorgers hoe fijn het is als flexibele krachten voldoende ingewerkt zijn. Vaste zorgverleners ervaren dan ook minder werkdruk.

De grootste barrière was onvoldoende toegang of niet kunnen werken met het cliëntdossier, zo hoorde de inspectie. Er blijken veel misverstanden te bestaan binnen organisaties over waar flexibele krachten vanuit privacybescherming toegang toe hebben. Maar ook andere essentiële randvoorwaarden zoals een werktelefoon, laptop, tablet of vaste computer werden gemist door flexibele krachten. Hierdoor konden zij de zorg niet zo veilig en goed uitvoeren als zij zouden willen.

Tip 1 Organiseer een goede start



Een goede start bestaat uit een zorgvuldig instroomproces waardoor flexibele krachten de organisatie en hun werkzaamheden goed leren kennen en kunnen uitvoeren. Onderdelen van het instroomproces zijn: kennismaking, inwerken, instructies en uitleg geven over procedures en overdracht van kennis zowel mondeling als schriftelijk. Aandacht voor collegialiteit is hierbij ook belangrijk. Als flexibele krachten zich onderdeel voelen van een team tijdens de werkdag, versterkt dit de samenwerking en daarmee kwaliteit van zorg. Dit kun je faciliteren met een gezamenlijke start bij aanvang van de dienst.

Goed voorbeeld: Een organisatie wees een vast aanspreekpunt of buddy aan voor de tijdelijke krachten en die nam met nieuwe krachten de inwerkmap van de organisatie door.



Tip 2 Geef toegang tot het (elektronische) cliëntendossier (ECD) en andere zorgsystemen



Geef flexibele krachten volledig toegang tot het elektronisch cliëntendossier dat deze zorgverleners nodig hebben. De Wet geneeskundige behandel overeenkomst (WGBO) zegt het zo: zorgverleners die rechtstreeks bij de behandeling van de cliënt betrokken zijn moeten toegang hebben tot dat deel van het dossier dat voor de door hen uit te voeren werkzaamheden nodig is.

Denk ook aan toegang tot andere zorgsystemen bijvoorbeeld om een incident te kunnen melden, protocollen en organisatiebeleid.

Goed voorbeeld: Een organisatie die gastvrouwen op tijdelijke basis inzette op een afdeling voor bewoners met dementie, zorgde ervoor dat ook deze gastvrouwen de cliëntdossiers lazen. Hierin konden ze lezen over levensverhalen en over hoe het met de bewoner ging. Daardoor waren zij in staat om tijdens de koffie een praatje te maken over het vroegere werk van de bewoners of liedjes te zingen waarvan ze wisten dat de bewoners hielden.



Tip 3 Zorg voor de juiste materialen en benodigheden.



Inventariseer welke hulpmiddelen medewerkers nodig hebben om hun werk goed te kunnen uitvoeren en zorg dat deze materialen beschikbaar zijn. Denk aan elektronica zoals een werktelefoon, laptop, tablet of vaste computer maar ook aan (medische) hulpmiddelen en persoonlijke beschermingsmiddelen.

Goed voorbeeld: Een zorgaanbieder van wijkverpleging zorgde ervoor dat flexibele krachten op een kantoor met hun route konden starten. Daar stond de benodigde elektronica klaar en was een medewerker aanwezig om de zorgverlener zo nodig uitleg te geven hierover. Daarnaast waren op dit kantoor hulpmiddelen voor het aantrekken van steunkousen, een bloeddrukmeter, basis wond- en incontinentiemateriaal aanwezig die alle zorgverleners konden inzetten als dat nodig was.



Dit is een uitgave van:

Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)
Fotografie: Robin Utrecht / ANP

Juli 2025