

Zes knoppen voor flexibiliteit

Van inzet van vast personeel tot vrijwilligers en verwanten

Stag, juni 2025

Waarom flexibele schillen?

Flexibele inzet van personeel is noodzakelijk om pieken en dalen in werk, verlof of ziekte, op te vangen. Ook voor overbrugging van vacatureruimte en zwangerschapsvervanging is flexibiliteit nodig. Idealiter wordt een belangrijk deel opgevangen door de eigen medewerkers. Dit bespaart kosten en verbetert ook de kwaliteit van de zorg.

Voor interne flexibiliteit is het essentieel dat er gewerkt wordt met een jaarlijkse forecast van de verwachte uitvraag aan flexibele capaciteit. Alleen met een realistische forecast kan de capaciteit eerlijk en evenwichtig over de roostereenheden verdeeld worden (in tegenstelling tot een 'wie het eerst komt...' methode). Op basis van de forecast kan ook beter worden gewerkt aan het rekruteren en onderhouden van de flex-medewerkers.

Door meerdere lagen van flexibiliteit in de organisatie in te bouwen wordt het vangnet voor vervanging door bekende gezichten voor de cliënt groter. Er zijn drie knoppen waar je als organisatie aan kunt 'draaien': de vaste medewerkers, de interne flexmedewerkers en de externe medewerkers. Dat zijn feitelijk dus drie verschillende flexibele schillen:

1. De eerste flexibele schil bestaat uit twee lagen:
 - a. Het eigen, vaste team van één locatie. Deze bestaat uit de vaste medewerkers, verbonden aan de locatie.
 - b. De tweede laag is het samenwerkingsverband met een aanpalend team of neven-locatie.
2. De tweede flexibele schil is de interne flexpool met medewerkers met contract bij de eigen organisatie.
3. De derde flexibele schil is het Personeel-Niet-In-Loondienst (PNIL).

Naast deze drie knoppen is er een vierde knop voor flexibiliteit: de inzet van wettelijk vertegenwoordigers, verwanten en vrijwilligers van de cliënten. Deze kunnen gevraagd worden om te ondersteunen op de locaties, op vrijwillige basis. Hierbij kun je denken aan wandelen of fietsen met één of meerdere cliënten, brengen/halen van en naar clubjes, sportactiviteiten, maar ook het ondersteunen bij gezond koken voor en met de cliënten.

Tenslotte zijn er nog twee knoppen voor flexibiliteit. Die gaan niet in op de personele inzet van een gegeven hoeveelheid zorg, maar gaat aan de zorgtaken zelf sleutelen. Voor noodscenario's zien we dat knop 5 'Minder zorg' tijdelijk ingedrukt wordt. Sommige taken worden tijdelijk niet meer uitgevoerd. In zomervakanties en op sommige noodmomenten kan hiervoor worden gekozen, uiteraard in samenwerking met cliëntenraden en verwanten. Knop 6 Taakdifferentiatie betreft het sleutelen aan de zorgtaken: is het mogelijk om delen van de zorgtaken over te dragen aan niet-gediplomeerden die nog wel op de arbeidsmarkt te vinden zijn? Kunnen gastvrouwen meer ingezet worden?

De inzet van flexibele schillen en het draaien aan deze zes knoppen is afhankelijk de fase in het planning proces. Knop 6 is een bijzondere, die laten we hier verder buiten

beschouwing. We onderscheiden het maken van het (maand)rooster en het opvullen van last-minute uitval.

Knop 1: Vast	<ul style="list-style-type: none"> • Uit het eigen team (tijdelijk) meer uren • Uit aanpalende teams uren halen • Nachtzorg anders organiseren 	<ul style="list-style-type: none"> • Diensten en diensttijden aanpassen • Samenwerken met aanpalende teams • Werven • Samenwerken met scholen
Knop 2: Flex	<ul style="list-style-type: none"> • Flexteam vergroten: werven! • Ervaren stagiaires meetellen (dus niet boventallig) 	
Knop 3: PNIL	<ul style="list-style-type: none"> • ZZP'ers en uitzendkrachten voor noodgevallen • Uitbesteden (bijvoorbeeld medicatie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Netwerk in stand houden • Netwerk vergroten
Knop 4: Verwanten	<ul style="list-style-type: none"> • Vaker helpen (inroosteren) • Andere taken geven (inroosteren) • Cliënt in weekend naar huis 	
Knop 5: Minder zorg	<ul style="list-style-type: none"> • Minder activiteiten • Minder vaak douchen, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diensttijden verkorten • Samen met netwerk
Knop 6: Taakdifferentiatie	<ul style="list-style-type: none"> • Gastvrouwen • Taken overdragen aan minder gediplomeerden 	<ul style="list-style-type: none"> • Taken en roosters aanpassen • Samen met netwerk

Gouden volgorde bij het maken van het (maand)rooster

Knop 1a Vast: het eigen team

De flexibiliteit van het eigen team wordt ingepland bij het maken van het maandrooster, in de regel twee of drie maanden voor uitvoering. Veel organisaties hebben een vast basisrooster dat per maand aangepast wordt aan de bijzonderheden van feestdagen, verlof langdurige ziekte of zwangerschapsverlof. Binnen het eigen team zijn wellicht mogelijkheden om meer of minder uren te werken dan de contracturen. Dit kan op basis van afspraken rondom de Jaarurensystematiek, of als extra werk dat direct uitbetaald wordt.

Knop 1b Vast: de aanpalende teams

Als de afdelingen klein zijn is het verstandig samenwerken aan te gaan met één of meerdere nevenlocaties met vergelijkbare cliëntgroepen. Binnen de nevenlocaties zijn meerdere vormen van samenwerking mogelijk, zowel tijdens het opstellen van het maandrooster als tijdens de adhoc-planning.

Het is verstandig om, naast de adhoc-inzet, medewerkers van nevenlocaties met regelmaat bij elkaar te laten werken. Hierdoor zijn begeleiders van de locaties vertrouwd met elkaar en met de cliënten. Hierdoor is de kennis van de zorgbehoefte gedeeld en kan er ook bij verzuim of tijdens periodes van vakantie of verloop van personeel, sneller binnen het samenwerkingscluster geschakeld en geschoven worden.

Knop 2 Interne flex/medewerkers en interne vervangingspool

Interne flex is het interne vangnet voor capaciteitstekorten. Medewerkers van interne flex hebben een contract met de organisatie. Het doel is om de capaciteitstekorten op de roostereenheden te vullen met interne medewerkers die vertrouwd zijn met de cliëntengroep en de organisatie. Zij zijn ook geschoold in de kwalificaties die nodig zijn op de doelgroep waar zij gepland worden.

Er zijn verschillende soorten inzet mogelijk.

1. Inzet op 'losse diensten'. Waarbij medewerkers kunnen kiezen uit de openstaande diensten.
2. Inzet met periode-opdracht, waarbij medewerkers tijdelijk in het team geplaatst zijn. Periodeopdrachten worden bijvoorbeeld gebruikt bij vacatures, zwangerschapsverlof of langdurige ziekte. Periode/opdrachten hebben het voordeel dat er meer stabiliteit is in de planning en de cliënten niet teveel wisselende gezichten zien. Het werken met periodeopdrachten vergt dat de manager voldoende lang van tevoren zijn capaciteitsvraag in beeld heeft en keuzes durft te maken om periodeopdrachten uit te zetten.

Knop 3 Personeel Niet In Loondienst (PNIL)

Als de bovenstaande mogelijkheden uitgeput zijn blijft het tijdelijk inhuren van PNIL als optie bestaan. Dit is een makkelijk te organiseren, maar kostbare optie. Veel organisaties bouwen de inzet van PNIL af, mede vanwege de onzekerheid over de kwaliteit van zorg. Veel organisaties werken met een beperkt aantal uitzendbureaus, waarbij afspraken worden gemaakt over kosten en een stabiele groep invallers.

Knop 4 Verwanten

Tenslotte kunnen ook afspraken gemaakt worden met verwanten. Bijvoorbeeld dat verwanten of andere vrijwilligers tijdelijk (een weekend of een avond) extra komen helpen en hiervoor ingeroosterd staan. Dit maakt het toch mogelijk om met minder inzet van zorgmedewerkers de noodzakelijke zorg te verlenen.

Gouden volgorde bij ad hoc inzet

Als het gepubliceerde rooster actief gedraaid wordt, kunnen er alsnog open diensten ontstaan door verzuim of (bijzonder) verlof of verloop van personeel. Als het tekort op de dag zelf ontstaat, bijvoorbeeld door een ziekmelding, dan is het aantal knoppen beperkt. Er zal beoordeeld moeten worden of de dienst daadwerkelijk opgevuld moet worden of dat met werk geschoven kan worden dan wel minder zorg verlenen. Samenwerking met nevenlocaties levert ook hier meer mogelijkheden. Als het tekort langer van tevoren bekend is zijn er ook meer mogelijkheden.

Knop 1a Vast: het eigen team

Het team kan gevraagd worden mee te denken met oplossingen: toch nog een extra dienst pakken of langer blijven/eerder komen?

Knop 1b Vast: de aanpalende teams

Hierbij kan met personeel geschoven worden die bekend zijn met de doelgroep, kwalificaties en afspraken.

Knop 2 Interne flex/medewerkers en interne vervangingspool

Kort voor de uitvoering zal het interne flexbureau minder mogelijkheden hebben dan langer van tevoren. Maar als flexbureau kun je ook specifieke afspraken hebben voor last/minute inzet, bijvoorbeeld een 'last-minute-pool', 'reservebankje' of flexdiensten. Flexdiensten zijn diensten waarbij medewerkers weten dat ze zijn ingepland, maar kort van tevoren horen op welke locatie ze gaan werken.

Knop 3 Personeel Niet In Loondienst (PNIL)

Ook voor de adhoc inzet geldt dat de PNIL een laatste optie is.

Knop 4 Verwanten

Voor de adhoc inzet kunnen ook afspraken gemaakt worden met verwanten. Bijvoorbeeld extra komen helpen of juist de cliënt eerder naar huis of het hele weekend. Dat zijn ook weer lange termijn afspraken die in ad hoc situaties ingezet kunnen worden.

Knop 5 Minder zorg

In uiterste noodgevallen kan het noodscenario in werking treden: tijdelijk minder zorg verlenen. In zomervakanties is het al gebruikelijk om anders om te gaan met activiteiten en ADL-taken, zoals minder vaak douchen. Dit is een noodscenario, maar er kan op teruggevallen worden.