

# ZORG PLEIN NOORD

MAGAZINE

JAARGANG 4, NUMMER 3

DECEMBER 2015



THEMA  
OP NAAR  
2016

Een jaar decentraal

De kracht van de coöperatie

Doelbewust kiezen voor een sociaal team?

Annemarie Hannink:

“Combineren verpleegkunde en onderwijs”



# ZORG PLEIN NOORD

## MAGAZINE

JAARGANG 4, NUMMER 3

DECEMBER 2015

### Colofon

ZorgpleinNoord Magazine is een uitgave van ZorgpleinNoord.

ZorgpleinNoord Magazine is digitaal te lezen op [www.zorgpleinnoord.nl](http://www.zorgpleinnoord.nl)

### Redactie

Ida Grasdijk en Meta Kampen

### Artikelen en interviews

Karin Lutterop, Petra Steenberg, Erik Huisman, Heleen van Balen, Monique Beukeveld, Petra Oden, Ellen Offers en Meta Kampen

### Fotografie

Sijtze Veldema en Eric Snelleman

### Vormgeving en drukwerk

Koninklijke Van Gorcum, Assen

(Adres)wijzigingen kunt u doorgeven via [info@zorgpleinnoord.nl](mailto:info@zorgpleinnoord.nl).

Hier kunt u tevens losse nummers aanvragen.



## Van 2015 naar 2016

Het regent en als het niet regent lekken de hoge eikenbomen nog een tijdje na die naast ons pand staan. Het hoort bij de tijd van het jaar, al bijna het einde van 2015, en het nodigt uit om het jaar te overdenken.

Het was een jaar waar met spanning naar uit werd gezien. Hoe overleven wij dit jaar, gaan wij met z'n allen het schip in, krijgt de burger de zorg die nodig is en zijn wij in december nog 'on speaking terms' met elkaar? Ja, het is behoorlijk goed gegaan. Sommige gemeenten hebben weliswaar de krant gehaald, de uitbetaling van de PGB is niet van een leien dakje gegaan, en voor een aantal zorgaanbieders was het best wel een enerverend jaar.

Maar de teugels werden ook weer gevierd. Het aantal vacatures, vooral de vervangingsvraag, nam sterk toe. Noteerden wij eind 2014 in totaal 2569 vacatures op onze vacaturesite, eind oktober waren dat er al 3338! Wat opvalt is dat het met name vacatures zijn vanaf niveau 3 en hoger. De niveaus 1 en 2 komen nog sporadisch voor. Wat mij betreft een aandachtspunt, waar blijven deze mensen, gaan ze verloren voor de arbeidsmarkt of vinden ze in een andere sector hun bestemming. Ik weet het niet, maar het stemt wel tot nadenken. Hebben wij deze mensen echt niet meer nodig en laten wij alle door- en hooggeschoolden het werk doen dat voorheen door niveau 1 en 2 werd uitgevoerd? Ik zou dit voor 2016 wel op de agenda willen plaatsen.

Het eind van het jaar staat bij ons in het teken van het Zorgpact. Na een succesvolle ronde tafel in september, waarvoor veel belangstelling was, is het Zorgpact voor het Noorden onder het toezien van Doekle Terpstra gelanceerd. Wij hebben onze weg vervolgd en tijdens het Bestuurlijk Kennisnetwerk een actieagenda opgesteld. Er staan zeer interessante initiatieven op die het verdienen om gedeeld te worden. Daar gaan wij voor zorgen, en daar wordt op 2 december een begin mee gemaakt tijdens de 'Landelijke Werkdag Zorgpact' in de Fabrique te Utrecht. Het is de bedoeling om tijdens een Parade inspiratie, kennis en nieuwe contacten op te doen voor regionale samenwerking. Maar daarnaast ook om kennis te delen en samen te leren over het toekomstgerichte opleiden en blijven scholen van huidige en toekomstige professionals. De ministers Edith Schippers en Jet Bussemaker en staatssecretaris Martin van Rijn sluiten die dag ook aan.

Mocht ik u daar treffen, dan zeg ik nu: tot dan en anders tot volgend jaar.

Fijne Feestdagen en een voorspoedig 2016.

*Ida Grasdijk, directeur-bestuurder ZorgpleinNoord*



# INHOUDSOPGAVE

- 4 Ter introductie Annemarie Hannink**  
*Meta Kampen*
  
- 8 De kracht van de coöperatie**  
Nieuwe organisatievormen in zorg en welzijn als gevolg van hervormingen in de zorg  
*Heleen van Balen, Monique Beukeveld, Petra Oden, Ellen Offers*
  
- 12 Decentralisaties in de zorg**  
De eerste ervaringen van gemeenten in Groningen en Drenthe  
*Erik Huisman*
  
- 14 Doelbewust kiezen voor een sociaal team?**  
Analyse van gemeentelijke beleidsplannen  
*Erik Huisman*
  
- 16 Noordelijk congres voor zorg, welzijn en gemeenten**  
Een jaar decentraal  
*Karin Lutterop, Petra Steenbergen*
  
- 21 Duurzaam inzetbaar in nieuwe structuren**  
*Karin Lutterop*







# De kracht van de coöperatie

## Nieuwe organisatievormen in zorg en welzijn als gevolg van hervormingen in de zorg

### TEKST

Heleen van Balen,  
adviseur/docent  
strategisch juridisch  
management,  
Commutatio Group B.V.

Monique Beukeveld,  
docent/onderzoeker,  
Kenniscentrum Arbeid  
Hanzehogeschool  
Groningen

Petra Oden,  
lector juridische aspecten  
van de arbeidsmarkt,  
Kenniscentrum Arbeid  
Hanzehogeschool  
Groningen

Ellen Offers,  
zelfstandig  
beleidsadviseur  
ELLENOFFERS

FOTOGRAFIE  
Eric Snelleman

Het is al vaker gezegd: een crisis kan een bron zijn van innovatie. Hoewel demografische ontwikkelingen al decennia lang wijzen in de richting van een onbetaalbaar zorgstelsel, bood de financiële crisis de argumenten om daadwerkelijk hervormingen door te voeren. De ideologische onderbouwing werd geformuleerd als het streven naar een participatiesamenleving waarin iedereen mee doet en waarin zorg voor elkaar een wezenlijke waarde is.





## Crisis als kans

Passende wetgeving werd geformuleerd in nieuwe wetten en bekostigingskaders, zoals een uitbreiding van de Wet maatschappelijke ondersteuning, de nieuwe Jeugdzorgwet en de Wet langdurige zorg. Daarnaast werd in de Wet werk en zekerheid een antwoord gegeven op veranderende arbeidsverhoudingen, de flexibilisering van de arbeidsmarkt.

In de context van bovenstaande hervormingen zien we in de sector zorg en welzijn een aantal ontwikkelingen die kansen bieden voor nieuwe organisatievormen:

- Een groot deel van de zorg en ondersteuning valt in het nieuwe stelsel onder de verantwoordelijkheid van de gemeenten. In Noord-Nederland hebben zorgaanbieders hierdoor vaak **tientallen contractpartners**. Veel gemeenten kopen per jaar in. Organisaties hebben een planningshorizon van een jaar.
- De hervormingen van het zorgstelsel gaan gepaard met bezuinigingen. De hierdoor noodzakelijke krimp van de werkgelegenheid werd door organisaties voor een belangrijk deel gerealiseerd door natuurlijk verloop en het niet verlengen van tijdelijke contracten. Alleen hoogst noodzakelijke werving vond plaats, zelden nog met uitzicht op een vast dienstverband. Dit kan ook leiden tot de inzet van 'onderaannemers', zoals **zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers)**.
- Reguliere zorgaanbieders worden kritischer in het al dan niet deelnemen aan aanbestedingen of accepteren van cliënten die moeilijk in het reguliere zorgaanbod passen. Hierdoor ontstaan niches waarin reguliere zorgaanbieders niet voorzien en **nieuwe aanbieders** meer maatwerk kunnen leveren.
- Doordat mensen in het nieuwe zorgstelsel langer zelfstandig blijven wonen en doordat minder gemakkelijk aanspraak gemaakt kan worden op bekostigde zorg ontstaat een **private markt** voor het aanbieden van ondersteunende diensten, bijvoorbeeld nachthulp, hulp bij het huishouden of een maaltijdservice.
- Daar waar sprake is van een schaars personeelsaanbod **bundelen** beroepsbeoefenaren hun belangen en bieden ze zich aan vanuit nieuwe organisatievormen.

De veranderingen in het zorgstelsel confronteren werknemers in zorg en welzijn met (dreigende) werkloosheid en flexibele contracten. Hoewel niet altijd vrijwillig, pakt een deel van hen de uitdaging op om zich als zzp'er op de markt voor zorg en welzijn aan te bieden. Ook veel vrijgevestigde professionals en kleine zorgaanbieders worden door nieuwe contractpartners en procedures gestimuleerd zich te herpositioneren.

Door samen te werken met anderen willen beide groepen hun positie in de markt van vraag en aanbod in zorg en welzijn verstevigen.

## De voordelen van samenwerken

Bij de Hanzehogeschool Groningen zijn verkennende onderzoeken gedaan naar de ervaringen van zzp'ers en kleine zorgaanbieders in samenwerkingsverbanden (Bruins 2015, Gasjimova 2015). Uit het onderzoek blijkt dat zzp'ers en kleine zorgaanbieders willen samenwerken, omdat zij dan:

- als samenwerkingsverband kunnen onderhandelen met gemeenten en zorgkantoren/ zorgverzekeraars. Voordeel voor de gemeenten en zorgkantoren is dat zij niet met alle losse aanbieders apart contracten hoeven af te sluiten.
- meer continuïteit van zorg kunnen leveren. Zij kunnen elkaar bijvoorbeeld vervangen bij ziekte of vakantie. (N.B. Een opdrachtgever hoeft niet door te betalen bij ziekte of vakantie).
- in aanmerking komen voor grotere opdrachten. Samen kunnen ze bijvoorbeeld 24-uurszorg bieden. (N.B. Op zzp'ers is geen cao van toepassing. Hierdoor gelden er geen maximum werktijden en kan met kleinere teams gewerkt worden.)
- kennis met elkaar kunnen delen en gezamenlijk scholing kunnen inkopen. Samen kunnen zij een hogere kwaliteit bieden.
- de samenwerkingsvorm kunnen belasten met het overleg met gemeenten en zorgverzekeraars-zorgkantoren (contractering/aanbesteding), het voeren van de administratie of het maken van reclame voor de zzp'ers. Hierdoor kunnen de zzp'ers zich meer richten op de zorgverlening.

---

De afstudeeronderzoeken van studenten van de Hanzehogeschool Groningen en Rijksuniversiteit Groningen zijn een belangrijke kennisbron voor ZorgpleinNoord. In dit artikel hebben we gebruik gemaakt van de scripties van Liza Marie Bruins (bachelor sociaal juridische dienstverlening) en Medina Gasjimova (bachelor hbo-rechten). Elders in dit magazine vindt u artikelen van Erik Huisman (master sociologie). De scripties kunt u vinden op [www.zorgpleinnoord.nl](http://www.zorgpleinnoord.nl).



Uit het onderzoek bleek ook dat het voor de samenwerking van zzp'ers belangrijk is dat ze op basis van gelijkwaardigheid kunnen werken en dat ze niet aansprakelijk zijn voor eventuele verliezen van de partners.

Samenwerken heeft dus voordelen, maar hoe doe je dat? Wat spreek je met elkaar af en hoe voorkom je problemen? Een belangrijke vraag hierbij is: Welke juridische jas trek je met elkaar aan?

### Juridische jas

Vanuit het Nederlandse recht kunnen verschillende rechtsvormen gekozen worden voor de samenwerking. Voor zorg en welzijn zijn een maatschap, vennootschap onder firma (vof), BV, stichting, vereniging en coöperatie het meest relevant. Is eenmaal de vorm, gekozen, dan gelden de wet- en regelgeving die daarbij horen. Keuzevrijheid dus, maar op basis van welke afwegingen maak je zo'n keuze?

- *Aansprakelijkheid.* De afweging moet worden gemaakt hoe bij de beoogde bedrijfsuitoefening de aansprakelijkheid geregeld moet worden. Dan gaat het niet alleen om beroepsaansprakelijkheid (is te verzekeren), maar ook in hoeverre er een financiële aansprakelijkheid is.
- *Fiscaliteit.* Welk belastingregime is aan de orde?
- *Continuïteit.* Hoe willen de samenwerkende partners in de toekomst met hun samenwerkingsverband omgaan: verkopen, uitbreiden, vermogen aantrekken etc. Afhankelijk van de toekomstplannen kan de rechtsvorm worden gekozen.
- *Marketing/communicatie.* Het kan per doelgroep en markt verschillen hoe tegen een rechtsvorm wordt aangekeken en het kan mede het imago van de organisatie bepalen. De BV komt soms in bepaalde sectoren 'te commercieel' over, winst gedreven. Mede in sectoren waar ook gebruik wordt gemaakt van subsidies of goede-doelenfondsen past de stichting soms marketingtechnisch beter.
- *Sociale verzekeringen.* Zzp'ers moeten/kunnen zelf maatregelen treffen voor arbeidsongeschiktheid en werkloosheid. In het samenwerkingsverband is het belangrijk te bepalen of de aangesloten ondernemers zelf verantwoordelijk zijn voor het afsluiten van hun sociale verzekeringen of dat daar gezamenlijk vorm aan wordt gegeven.

Vanuit de persoonlijke posities van de aangesloten partijen kunnen deze aspecten worden doorlopen en kan er weloverwogen worden onderbouwd welke rechtsvorm als juridische jas het beste gaat passen.

### Wat is een geschikte samenwerkingsvorm voor zzp'ers en kleine zorgaanbieders?

Als rechtsvorm lijken de maatschap en de vof niet geschikt, omdat ze een gedeelde en een hoofdelijke aansprakelijkheid kennen, waardoor de aansprakelijkheid binnen die samenwerkingsvormen verder reikt dan alleen de eigen aansprakelijkheid. De BV is ook minder geschikt, omdat deze zoals gezegd als te commercieel wordt gezien. Ook is deze erop gericht dat men in dienst treedt van de BV. In feite richt men dan een nieuw bedrijf op met de daarbij behorende verplichtingen van werkgevers en werknemers. Ten slotte geldt voor de vereniging dat deze geen winst mag uitkeren aan haar leden. Alles overziend lijken de stichting en de coöperatie de meest geschikte samenwerkingsvormen voor zzp'ers en kleine aanbieders in de zorg. In het kader worden de verschillen tussen de stichting en de coöperatie nader toegelicht.

### Ervaringen van samenwerkende zzp'ers en kleine zorgaanbieders in coöperaties

In onderzoek van de Hanzehogeschool Groningen (Bruins 2015, Gasjimova 2015) geven de geïnterviewde zzp'ers en kleine zorgaanbieders aan dat het samenwerken in een coöperatie voordelen heeft. De geïnterviewden hechten veel belang aan gelijkwaardigheid. De coöperatie heeft leden die gezamenlijk beslissingen moeten nemen over de inrichting en de bedrijfsvoering van de coöperatie. Elk lid heeft zeggenschap. Er zijn geen gezagsverhoudingen tussen de leden. Met name voor de zzp'ers is dit van belang, omdat de schijn vermeden moet worden dat er sprake is van een dienstverband vanwege fiscale gevolgen. Overigens is het voor zzp'ers daarnaast van belang dat ze meerdere externe opdrachtgevers hebben, omdat de belastingdienst anders alsnog kan vaststellen dat er sprake is van een fictief dienstverband.

Financieel gezien blijven de leden zelfstandig. Ze betalen mee aan de coöperatie, maar als ze een uitgesloten aansprakelijkheid vastleggen (zie kader) lopen ze geen risico slachtoffer te worden van financiële tekorten die door anderen worden veroorzaakt.

De nadelen die geïnterviewde zzp'ers en kleine zorgaanbieders noemen hebben vooral betrekking op de loyaliteit van de leden aan de coöperatie. Sommige leden van de coöperatie leggen de prioriteit bij hun eigen onderneming. Zij zijn daardoor minder betrokken bij de coöperatie. De algemene coöperatieaangelegenheden komen dan op enkele meer gemotiveerde leden terecht. Ook worden verworven opdrachten, die een lid



zelf niet gaat uitvoeren, niet altijd binnen de coöperatie ingebracht. Het is belangrijk om afspraken hierover vast te leggen in een overeenkomst van de leden met de coöperatie.

### Kracht van de coöperatie

Het voorgaande doet vermoeden dat de coöperaties van de geïnterviewden zich nog verder zullen ontwikkelen. Uitgedaagd door de ontwikkelingen in zorg en welzijn en enthousiast voor de samenwerking in de vorm van een coöperatie ontstaan mooie initiatieven. Het optuigen van een juridische constructie is echter gemakkelijk in vergelijking met de opgave een samenwerkingsverband te ontwikkelen dat ook op lange termijn overleeft. Hiervoor is nodig dat er onderlinge afspraken worden gemaakt en vastgelegd, dat het kwaliteitsbesef over de geleverde diensten eenduidig is en dat frontoffice en backoffice goed met elkaar matchen in dienstverlening.

Dat gezegd hebbende, biedt een coöperatie uitstekende kansen voor zzp'ers en kleine zorgaanbieders die willen samenwerken. Binnen de coöperatie behouden ze hun zelfstandigheid en hebben zij zeggenschap over de inrichting en de bedrijfsvoering, terwijl ze tegelijkertijd veel efficiencyvoordelen hebben, ervaringen kunnen delen en elkaar kunnen vervangen. De kracht van de coöperatie ligt in de samenwerking met behoud van eigenheid. ■

### Bronnen/literatuur

- Oden, P.A.T., M.T.G. Beukeveld en C.S. van der Woude (2015). *Arbeidspools door ondernemers*. Hanzehogeschool Groningen
- Bruins, Liza Marie (2015). *Samenwerkende ZZP'ers in de zorg- en welzijnssector* (afstudeeronderzoek) Hanzehogeschool Groningen
- Medina Gasjimova (2015). *Zorg voor de coöperatie!? Onderzoek naar de (juridische) knelpunten en succesfactoren bij het samenwerken in een coöperatie door kleine zorgaanbieders*. (afstudeeronderzoek) Hanzehogeschool Groningen (afronding binnenkort)
- S.S.M. Rutten (2014). *Praktisch ondernemingsrecht*. Noordhoff Uitgevers

## Verschillen tussen stichting en coöperatie (Oden, Beukeveld en Van der Woude 2015)

### Stichting

De stichting is een rechtspersoon zonder leden. Vaak wordt deze opgericht om een ideëel doel te bereiken, maar het is ook mogelijk de stichting als commerciële rechtsvorm te gebruiken.

### Voordelen stichting

Een stichting kan slagvaardig handelen en besluiten nemen, doordat er geen leden zijn. Dit kan een voordeel zijn omdat de partners zich uit de stichting kunnen terugtrekken als zij dat willen. De stichting kent dus ook geen ledenvergadering en kan dus ook niet slecht gaan functioneren als gevolg van een geringe belangstelling dan wel afwezigheid van de leden bij die vergaderingen. Doordat er geen voorwaarden gesteld worden aan de partijen die zich committeren aan de stichting werkt dat drempelverlagend en kan een zo breed mogelijk draagvlak ontstaan. Een andere reden om te kiezen voor een stichting is dat deze geen financiële bijdrage vraagt van de ondernemers die zich aan de doelstelling van de stichting committeren. Ondanks het verbod op het uitkeren van winst, mag de stichting wel winstgericht zijn. Deze winst moet worden gebruikt voor uitkeringen van de ideële of sociale doelstellingen van de stichting.

### Nadeel stichting

Een stichting kent geen leden. Ondernemers die zich aansluiten bij een stichting hebben dan ook geen zeggenschap over de inrichting en de bedrijfsvoering. Daarnaast bestaat het risico dat er minder betrokkenheid is, omdat ondernemers zich kunnen terugtrekken als zij dat willen. Als teveel ondernemers zich terugtrekken kan de continuïteit binnen het samenwerkingsverband in gevaar komen. Het verbod om winst uit te keren aan de aangesloten ondernemers kan ook als nadeel worden gezien van een stichting.

### Coöperatie

'Coöperatie' is Latijn voor 'samenwerken' (Rutten 2015). De kracht van de coöperatie is dan ook gelegen in deze samenwerking. Een coöperatie bestaat uit leden, die in samenwerking hun doel willen bereiken.

### Voordelen coöperatie

Een coöperatie mag winst maken en kent hierin geen beperkingen. Deze winst mag worden uitgekeerd aan de leden, bijvoorbeeld ten behoeve van training en opleiding, maar ook ten behoeve van pensioengelden. Ook kunnen tegenvallers met de winst gefinancierd worden als er bijvoorbeeld in een periode weinig opdrachten zijn waar ondernemers op ingezet kunnen worden. Een ander voordeel van een coöperatie is dat alle leden evenveel stemrecht en inspraak hebben over besluiten die genomen moeten worden. Hierdoor is het democratisch gehalte hoog. Ondernemers hebben als lid zeggenschap over de inrichting en de bedrijfsvoering van de coöperatie. Uit het onderzoek bij de Hanzehogeschool Groningen blijkt dat dit zorgt voor een grote betrokkenheid van de leden (Oden, Beukeveld en van der Woude, 2015). Dit is ook nodig om de continuïteit van beschikbaar werk binnen de coöperatie te waarborgen.

### Nadelen coöperatie

Een coöperatie kan een sterk wisselend kapitaal hebben, omdat de leden vrij mogen in- en uittreden. Dit kan ook invloed hebben op de ledenbetrokkenheid. Een ander nadeel van een coöperatie is dat de leden in beginsel aansprakelijk kunnen worden gesteld bij tekorten. Wel kan deze aansprakelijkheid gedeeltelijk (beperkte aansprakelijkheid) of geheel (uitgesloten aansprakelijkheid) worden uitgesloten.