

Drempelloos functiehuis van Vivantes – Anders Kijken is Anders Doen

De ouderenzorg staat onder grote druk. Ook bij Vivantes Zorggroep werd dit steeds zichtbaarder: structureel openstaande vacatures, een hoge inzet van zzp'ers en toenemende moeite om medewerkers te werven en te behouden. Tegelijkertijd sloot het traditionele functie- en opleidingsdenken steeds minder aan bij de visie op ouderenzorg en bij wat ouderen nu en in de toekomst nodig hebben. Op de werkvloer leidde dit tot hoge werkdruk, continuïteitsproblemen en minder ruimte voor échte aandacht en welbevinden van bewoners. Terwijl er wél mensen zijn die graag in de zorg willen werken, maar niet passen binnen de klassieke diploma eisen. Vivantes besloot het probleem niet tijdelijk te repareren, maar fundamenteel anders te benaderen. Dat werd het startpunt van Anders Kijken is Anders Doen.

Van zorgen vóór naar samen Leven

Vivantes heeft op 9 locaties de zorg voor 800-850 ouderen en koos bewust voor een radicaal andere kijk op ouderenzorg. Niet de aandoening of het zorgmoment staat centraal, maar het dagelijks leven van bewoners. De leidende vraag werd: *zou je hier zelf willen wonen?* Welbevinden is het vertrekpunt, zorg is daaraan ondersteunend. Aandacht, nabijheid en samen iets ondernemen zijn geen extra's meer, maar vanzelfsprekende onderdelen van het dagelijks leven. Zorg en welzijn lopen in elkaar over en versterken elkaar. Deze visie vroeg om een andere manier van organiseren — en vooral om een ander functiehuis.

Van probleemverkenning naar opdracht formulering

Na het onderzoeken van de kern van het probleem was de eerste stap het formuleren van een duidelijke opdracht om te verkennen of en hoe het functiehuis beter kon aansluiten bij Vivantes' visie op ouderenzorg.

Via klankbordgroepen, gesprekken met medewerkers en leidinggevenden en het raadplegen van concullega's binnen en buiten de ouderenzorg is informatie opgehaald. Daarbij is ook bewust gekeken naar andere zorgsectoren zoals de gehandicaptenzorg waar al met generieke functies wordt gewerkt.

Ook uit de visie en adviezen van [Teun Toebe](#)s en zijn film [Human forever](#) werd veel inspiratie gehaald. In de film pleit hij voor het kijken naar de mens als totaal en niet alleen vanuit de zorg.

In deze verkennende fase zijn verschillende denkrichtingen onderzocht, wat leidde tot het inzicht dat een fundamentele herziening nodig was in plaats van kleine aanpassingen.

Vivantes koos vervolgens voor een zorgvuldige, stapsgewijze en participatieve werkwijze. Een schrijfteam en

verschillende werkgroepen (waaronder de werkgroep 'Waarom niet') werkten vanuit het kwaliteitskompas aan de uitwerking. Medezeggenschap en vakbonden zijn gedurende het hele proces betrokken.

“Functies worden steeds meer verweven. We moeten het samen doen — en dat maakt het werk juist betekenisvoller.”

- Medewerker Vivantes -

Bouwen aan een visiegedreven functiehuis

Het traditionele, diploma gedreven functiehuis maakte bij Vivantes plaats voor generieke functies, gebaseerd op talenten, houding en waarden. Functies zijn niet langer strak afgebakend, maar ondersteunen samen het wonen met zorg.

Het nieuwe functiehuis werd zorgvuldig opgebouwd langs drie samenhangende processen: het beschrijven van functies, het aanbieden ervan en het begeleiden van de overgang. Medewerkers, leidinggevenden, medezeggenschap en vakbonden waren vanaf het begin intensief betrokken en afspraken zijn vastgelegd in een sociaal plan.

Vanaf begin 2025 zijn medewerkers benoemd in de nieuwe functies, te starten in het primaire proces en later ook in de ondersteunende diensten. Op de werkvloer betekent dit andere teaminrichtingen, meer ruimte voor talent en een bredere instroom — onder andere via de [Viva Talentreis](#) die samen met [Gilde opleidingen](#) is ontwikkeld. In elke functieomschrijving is tevens een vereiste opgenomen over contact met informele zorg. De omschrijving is passend bij het functieniveau. Dat kan gaan van contact maken en overleggen met tot het organiseren van samenwerking met naasten en informele zorg. Inmiddels heeft 90% van de medewerkers een nieuwe functiebeschrijving.

Bekwaam is bevoegd

Een belangrijk uitgangspunt in het nieuwe werken is: bekwaam is bevoegd. Handelingen zijn niet langer strikt gekoppeld aan een diploma of functietitel, maar aan aantoonbare bekwaamheid.

Daarvoor zijn onder meer een vernieuwde autorisatiematrix, aangepaste loopbaanpaden en een modulaire opleidingsstructuur ontwikkeld. Het Learning Management System is opnieuw ingericht zodat medewerkers op maat kunnen leren en zich blijven ontwikkelen, ook als zij vanuit een andere achtergrond instromen.

Coaches ondersteunen teams in de dagelijkse praktijk, zodat het nieuwe denken niet alleen op papier bestaat, maar daadwerkelijk onderdeel wordt van het werk.

Innovatief

Vivantes heeft het lef gehad om radicaal te breken met het historisch gegroeide, medisch georiënteerde verpleeghuismodel en te kiezen voor een woonvorm waarin welbevinden het vertrekpunt is en zorg daaraan ondersteunend is.

Deze visie is vertaald naar een vernieuwend functiehuis dat loskomt van traditionele diploma- en functiedenken. Vivantes laat zien dat ouderenzorg anders kán, én dat dit perspectief biedt op een krappe arbeidsmarkt, zonder concessies te doen aan kwaliteit. De arbeidsmarkt wordt op deze manier aanzienlijk verbreed: ook mensen zonder klassieke zorgachtergrond of als zij-instromer krijgen toegang tot betekenisvol werk in de ouderenzorg.

Impact op de werkuloer

De effecten zijn zichtbaar. De instroom neemt toe en de vacatureruimte neemt af. Door de bredere instroom — ook van medewerkers zonder traditionele zorgachtergrond — wordt de arbeidsmarkt vergroot en neemt de druk op teams af.

Binnen teams zijn verantwoordelijkheden anders en meer gelijkwaardig verdeeld. Taken worden uitgevoerd door wie bekwaam is, wat eigenaarschap en samenwerking versterkt.

Er is ook ruimte voor groei. Medewerkers ervaren nieuwe ontwikkelpaden en meer perspectief, wat bijdraagt aan behoud van personeel. Tegelijkertijd bracht de verandering spanning met zich mee, met name bij welzijnsmedewerkers die onzeker waren over zorgtaken. Door gerichte scholing, begeleiding en coaching groeit het vertrouwen in het nieuwe werken.

Deze resultaten worden ook gestaafd in de uitkomsten van het medewerkertevredenheidsonderzoek.

De toekomst van anders werken

De komende periode legt Vivantes de focus op het verder verhogen van de instroom en het duurzaam inbedden van de nieuwe functies in de dagelijkse praktijk. De verwachting is dat het anders werken steeds meer vorm krijgt doordat teams samen in gesprek gaan over rollen, verantwoordelijkheden en samenwerking. Niet het functieprofiel op papier, maar het daadwerkelijk doen in de praktijk staat hierbij centraal.

Door deze gezamenlijke leer- en ontwikkelwijze krijgen medewerkers meer vertrouwen in hun rol en dat de nieuwe manier van werken vanzelfsprekender wordt. Dit draagt bij aan een betere benutting van talenten en vergroot de aantrekkelijkheid van Vivantes als werkgever, wat de instroom verder ondersteunt.

Als gevolg hiervan verwacht Vivantes dat positieve feedback van cliënten en familie verder toeneemt. Doordat medewerkers meer ruimte ervaren om te werken vanuit welbevinden en nabijheid, sluit de ondersteuning beter aan bij wat bewoners belangrijk vinden in hun dagelijks leven. Daarmee wordt zichtbaar dat anders werken niet alleen effect heeft op medewerkers, maar zeker ook op de kwaliteit van leven van bewoners.

Onder andere door de samenwerking met Vivantes begint er ook bij de ROC's een beweging te komen. Om aansluiting te houden op de veranderende zorgsector is het belangrijk dat zij hun curricula herzien om te komen tot een geheel nieuwe opleidingsvariant die de tweedeling tussen zorg en welzijn binnen de care oplost.

Leren, bijstellen en volhouden

Vivantes erkent dat niet alles in één keer goed ging. Het tijdspad was in de startfase te ambitieus en de impact op inzet en energie van medewerkers werd onderschat. Ook bleek de invloed op bestaand beleid en processen groter dan vooraf voorzien.

Juist door dit te erkennen en samen te blijven leren, krijgt het nieuwe functiehuis steeds steviger vorm in de praktijk.

Wat anderen hiervan kunnen Leren

Bij een fundamentele verandering in de zorg is het belangrijk om te inspireren en kennis te delen met andere organisaties, zodat zij kunnen leren van wat werkt én wat niet werkt. Ook het betrekken van externe partijen, zoals zorgkantoren en ROC's, bij het proces is essentieel; zij kunnen meedenken, inspireren en ondersteunen bij het realiseren van nieuwe instroom en scholing.

De voornaamste lessen uit dit traject zijn:

Haak vakbonden tijdig aan. Door hen actief te betrekken, ontstaat begrip, draagvlak en een gezamenlijke aanpak van veranderingen die grote impact hebben op medewerkers en processen. Samenwerking en transparantie zijn sleutelwoorden om een verandering écht succesvol te maken.

Neem de tijd. Verandering vraagt ruimte om te oefenen en te reflecteren.

Zorg voor stevig leiderschap. Bestuurlijk commitment is cruciaal bij fundamentele keuzes.

Betrek medewerkers vanaf het begin. Draagvlak ontstaat door samen te doen en samen te geloven in de visie.

Meer weten?

Wil je meer weten of heb je vragen over dit Koploperinitiatief? Neem contact op met Raymond Braeken

Raymond Braeken

Vivantes Zorggroep

[06 - 41 02 70 03](tel:06-41027003)

r.braeken@vivantes.nl