

Derde editie

# Team van de toekomst

Inspiratiemagazine

Inspiratie,  
tips, tools  
en praktijk-  
voorbeelden

Ontwikkelen,  
inrichten  
en samen  
anders werken



Waardigheid en trots  
voor de toekomst

# Inhouds- opgave



## Inleiding

### 1. Samen anders werken



### 2. Het team van vandaag, morgen én de toekomst

### 3. Aan de slag met verandering

### 4. Leidinggeven aan het Team van de toekomst

### 5. Een andere teamsamenstelling

### 6. Anders kijken naar functiehuizen en opleiden

**Over Waardigheid en trots  
voor de toekomst**



# Inleiding

In het Team van de toekomst werken professionals met verschillende opleidingen gelijkwaardig samen met mantelzorgers, naasten en vrijwilligers. De ondersteuning is gericht op zelfredzaamheid en eigen regie van de cliënt. Het doel is een goed leven, prettig wonen en aandacht voor welzijn, met zorg als dat nodig is. Zowel thuis als in een zorgorganisatie.

De wensen, mogelijkheden en leefomgeving van elke cliënt staan centraal. De samenstelling van het team sluit hierop aan. Het Team van de toekomst is daarom steeds in beweging.

Dit vraagt van zorgorganisaties een cultuur waarin meebewegen vanzelfsprekend is. Gelijkwaardig samenwerken is daarin de norm. Ook is een ondersteunende en faciliterende organisatie-inrichting nodig. Dit alles wordt gedragen door een sterke en duidelijke missie en visie, die richting geven aan de Teams van de toekomst.

In dit magazine bieden we inspiratie, tips en praktijkvoorbeelden om hier vorm aan te geven. Het stappenplan **De Wegwijzer** kan hierbij helpen. In dit inspiratiemagazine staan zowel het *richten* als het *inrichten* uit dit stappenplan centraal.



Belichten



Richten



Inrichten



Verrichten



In het eerste inspiratiemagazine lag de focus op gelijkwaardig samenwerken met naasten en vrijwilligers. In het tweede magazine stond de rol van het samenwerken met vrijwilligers centraal. In deze derde editie kijken we vooral naar een ondersteunende organisatie-inrichting, onder andere met de inzet van anders geschoolde medewerkers.

# 1.

## Samen anders werken

Vanuit de beweging van 'zorgen vóór' naar 'samen zorgen' zijn zorgorganisaties gestart met veel verschillende projecten. Denk aan de inzet van technologie, werken volgens de sociale benadering, het inzetten van anders geschoolde medewerkers, reablement, samenwerken met informele zorg en het principe 'bekwaam is inzetbaar'.

Deze projecten hangen met elkaar samen. Ze hebben ook invloed op de inrichting van de organisatie, zoals structuren en werkprocessen.

Als je bijvoorbeeld anders opgeleide medewerkers inzet in een team, heeft dat gevolgen voor de teamsamenstelling en de functiemix. Dan ontstaan vragen zoals:

- Wie doet welke taken?
- Wie is waarvoor verantwoordelijk?
- Wat betekent dit voor de rol van zorgprofessionals in het team?

Ook andere vragen komen daarbij kijken. Past het huidige functiehuis nog? Welke beloning en scholing bieden we aan anders opgeleide medewerkers? Hoe sluit dit aan bij de hulpvraag van de huidige cliëntgroep?



Diana Kole & Anouk Verburg

Op het grote onderwerp: Team van de toekomst zijn veel ontwikkelingen gaande. In het hele land zoeken organisaties naar nieuwe manieren van werken, vaak via experimenten en proeftuinen. Sommige veranderingstrajecten starten top-down, anderen bottom-up. Echt aan de slag gaan met het Team van de toekomst is een complexe verandering. Er is niet een one-size-fits-all.



Waardigheid en trots voor de toekomst ondersteunt 11 ouderenzorgorganisaties in het LeerDoeDeeltraject Team van de toekomst. We bieden inspiratie, kennis, coaching en delen nieuwe voorbeelden en praktische tools.

Enkele inzichten:

## Visie en cultuur geven richting en ruimte

Een sterke visie geeft richting én ruimte: het vormt een basis voor vertrouwen, experimenteren en vernieuwend gedrag. Gelijkwaardigheid staat centraal: alle betrokkenen doen ertoe, ongeacht achtergrond of rol. Een veilige en positieve omgeving stimuleert veranderen en samen ontwikkelen.

## Een nieuwe teamsamenstelling geef je samen vorm

Samen kijken naar de werkzaamheden en bespreken: passen deze bij het leven dat de cliënt wil? Moeten ze door een zorgprofessional worden uitgevoerd of kan het anders? Het is mogelijk dat mensen zonder zorgachtergrond, net als naasten en vrijwilligers, een rol kunnen spelen. Door hierover samen in gesprek te gaan, kun je komen tot een teamsamenstelling die goed past.

## Minder focus op diploma's, meer aandacht voor talenten en competenties

In het Team van de toekomst staan talenten, vaardigheden en competenties centraal. Dit betekent dat we op een andere manier mensen werven, inwerken en laten doorgroeien. Zo'n manier van werken zorgt ervoor dat teamleden meer motivatie en eigenaarschap voelen. Ook helpt het om iedereen op de juiste plek in te zetten. Met "bekwaam is inzetbaar" kijk je op een nieuwe manier naar het functiehuis.



# 2.

## Het team van vandaag, morgen én de toekomst

Ouderen willen zo lang mogelijk zelf de regie houden over hun leven. Zelfredzaamheid is belangrijk. Het gaat niet alleen om ziekte, maar vooral om kwaliteit van leven, wonen, en welzijn. Ouderen willen hun leven inrichten op een manier die bij hen past.

Soms ontstaat kwetsbaarheid door een ziekte of aandoening. Dan is extra ondersteuning of zorg nodig. De maatschappij en de zorg veranderen. De zorg staat niet los van het dagelijks leven. Ouderzorgorganisaties moeten hierop inspelen. Er is een blijvende verandering nodig in cultuur en structuur. En dat vraagt om een duidelijke visie en missie.

[Bekijk de videoserie](#)

De zorg vermaatschappelijkt, de maatschappij zorgt mee.



**Femke de Wit**  
Vilans - Expert

Het gaat om vandaag, morgen en de toekomst. Om echt mee te bewegen met deze verandering, zijn er verschillende keuzes te maken. Er zijn meerdere knoppen waaraan organisaties kunnen draaien.

Het Team van de toekomst helpt zorgorganisaties om aan te sluiten bij deze veranderingen in de maatschappij.

Het is geen tijdelijk project. Het is een beweging. Het sluit aan bij wat er al gebeurt binnen organisaties en in regionale samenwerking.

De praktijkverhalen in dit inspiratiemagazine laten zien dat werken vanuit een duidelijke visie onmisbaar is. Om tot een heldere visie te komen helpt het om een beeld te hebben van de toekomst, waarin je als zorgorganisatie een rol van betekenis speelt.



## Hoe ziet het Team van de toekomst er straks uit?

Met deze werkvorm verken je samen welke trends jullie gaan raken én maak je een levendige voorstelling van hoe het (samen)werken er straks uit ziet. Door te kijken door de ogen van een toekomstige client, verkennen jullie andere rollen, nieuw gedrag en bijpassende vormen van samenwerking. Het gesprek dat ontstaat, geeft richting, perspectief en vooral: een gedeelde stip op de horizon.

Wil je nadenken over hoe jullie Team van de toekomst eruit kan zien? Klik door en ontdek de werkvorm *De toekomst in beeld*.

### De toekomst in beeld

#### Trendkaarten

##### De (complexe) ouderenzorg groeit

We worden ouder, maar ook kwetsbaarder. De groep ouderen met dementie, chronische aandoeningen en complexe zorgvragen in 2040 groeit snel: het aantal 90-plussers is 50%, het aantal mensen met dementie is 10% en het aantal chronisch zieken met meer problematiek met 25%.

##### Gebruik van technologie

Technologie krijgt een steeds grotere rol in de zorg voor ouderen thuis. Van slimme sensoren tot digitale hulpmiddelen: technologische oplossingen helpen ouderen langer zelfstandig te blijven en maken het makkelijker om zorg op afstand te bieden. 90% van de huidige vijftigplussers wil technologie in de toekomst omarmen, ook om familie en burens niet tot last te zijn.



##### Stekorten

Wat zijn de stekorten? Hoe kunnen we om de stekorten in de zorg op te lossen? Hoe kunnen robots een deel van het werk overnemen, hoe kan de inzet van zorgprofessionals bijdragen, of is de verdeling van taken en werk binnen teams effectiever? Welke combinaties van oplossingen zijn haalbaar en duurzaam voor de toekomst?



#### Persona

Mevrouw de Vries is 82 jaar. Ze woont zelfstandig, en ontvangt al een tijdje ondersteuning. Ze heeft een complexe zorgvraag waar meerdere aspecten samenkomen: beginnende dementie, lichte mobiliteitsproblemen en een chronische aandoening (artrose) waarvoor ze regelmatig wordt gemonitord. Ze redt zich nog goed, maar niet zonder hulp. Haar netwerk speelt een belangrijke rol, net als technologie en professionele ondersteuning. Hoe dat precies is ingericht, vullen jullie zelf in.



# 3.

## Aan de slag met verandering

### Sensire: werkende principes voor verandering

Door de traditionele regels van het verpleeghuis los te laten, ontdekte Sensire hoe toekomstbestendige zorg eruit kan zien. Het leverde de zorgorganisatie werkende principes voor verandering op. Zoals: een lerende omgeving is nodig om bestaand gedrag af te leren en nieuw handelingsrepertoire te ontwikkelen. En: veranderen is een kwestie van doen.

[Lees het interview](#)

“

'De zorg is in de fase beland waarin we weten dat het oude niet meer werkt en het tegelijkertijd nog niet helder is wat het nieuwe gaat worden. Dus moet je de toekomst verbeelden. Niet op kantoor, maar in de praktijk. Met de hele gemeenschap het gewoon doen. Niet wachten op een plan. Niet verschuilen achter verkeerde aannames of zelfgecreëerde regels. Starten, experimenteren en leren.'

**Silke Rissewijck**  
Projectleider bij Sensire



# Tot welke werkende principes is Sensire gekomen?



Veranderen is een kwestie van doen.



Creëer een voedingsbodem.



Een visie als hitteschild.



Goed voorbeeld doet goed volgen.



Een lerende omgeving is nodig om bestaand gedrag af te leren en nieuw handelingsrepertoire te ontwikkelen.



Voor verandering zijn aanjagers nodig.

[Lees verder](#)



## Effectenkaart als hulpmiddel om impact te maken

Wanneer een organisatie anders wil gaan werken, hoe zorg je ervoor dat je de juiste activiteiten kiest? Activiteiten die passen bij de doelen én bij de impact die je wilt bereiken.

De effectenkaart helpt hierbij.



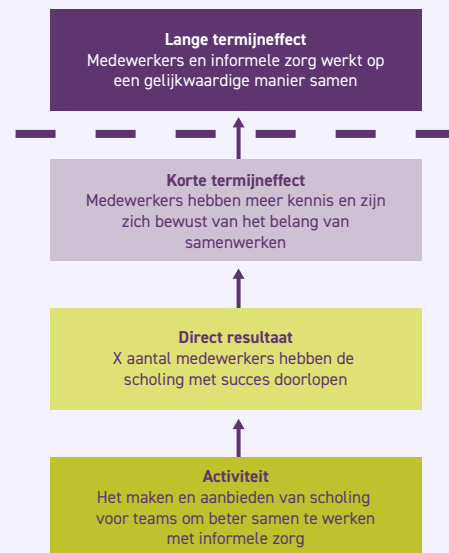
Whitepaper:  
[Zo maak je een verander- en effectenkaart](#)

### Ervaringen

Waardigheid en trots-coach Esther van Dooren vertelt over haar ervaringen met het werken met een effectenkaart. Zij gebruikt de effectenkaart om organisaties te helpen hun plannen duidelijk te maken. Daardoor krijgen ze meer zicht op de samenhang tussen de plannen. Zo zien ze aan welke gezamenlijke effecten ze werken.

### Van strategie naar actie

De effectenkaart helpt om een strategisch plan te vertalen naar de praktijk. Het werkt het beste om hiermee te starten aan het begin van een veranderproces. Je denkt dan eerst na over de strategie en daarna over welke acties daarbij horen. Dit noemen we een effectenketen en is onderdeel van de effectenkaart. Voorbeeld effectenketen in samenwerken met informele zorg:



### Projecten samenbrengen

Veel organisaties hebben meerdere projecten die tegelijk lopen. Een effectenkaart helpt om te zien:

- hoe deze projecten bij elkaar passen
- of ze bijdragen aan de impact die de zorgorganisatie wil maken

Het beste is om de effectenkaart te gebruiken bij de start van een project. Maar het kan ook later in het proces. In beide gevallen is het een hulpmiddel om een overstijgend beeld te vinden en geeft de effectenkaart overzicht, samenhang en richting: *wat doen we én hoe doen we dat?*



### Het gesprek is belangrijker dan het invullen

Esther benadrukt dat de effectenkaart geen invuloefening is. Het echte werk zit in het gesprek:

- Welke richting kiezen we?
- Beweegt iedereen in de organisatie dezelfde kant op?



Dit kost tijd, maar levert veel op. Tijdens deze gesprekken is het belangrijk steeds herhalend te schakelen tussen de niveaus:

- strategisch (lange termijn)
- tactisch (hoe organiseren we het?)
- operationeel (wat doen we dagelijks?)

Zo blijft iedereen verbonden met het doel en kan de organisatie zien welke acties of projecten niet meer bijdragen. Dan kun je besluiten ergens mee te stoppen.

### Patronen en cultuur worden zichtbaar

Inhoudelijke gesprekken maken ook duidelijk wat de cultuur in een organisatie is. Bijvoorbeeld:

- "Zo doen we dat hier."
- "Het voelt niet veilig om mijn mening te geven."

Dan gaat het gesprek niet alleen over inhoud, maar ook over de manier van samenwerken en de cultuur van de zorgorganisatie. Dit helpt om gedrag te veranderen en zo meer impact te maken.

### Volgens Esther is de effectenkaart

**Een waardevol hulpmiddel om het goede gesprek te voeren en om richting te houden.**



[Ga naar tool](#)

# 4.

## Leidinggeven aan het Team van de toekomst

### Woonzorg Flevoland: houd vast aan je visie

Leidinggeven aan het Team van de toekomst én werken aan een betere werksfeer: hoe doe je dat? De tips van de zorgmanager van Woonzorg Flevoland: werk vanuit een duidelijke visie en laat medewerkers meedenken over de toekomst. Houd vast aan je visie, ook als je hierdoor afscheid moet nemen van medewerkers. Tot slot: maak het gezellig. Met cliënten, familie, buurtbewoners, sollicitanten en met elkaar.

“  
Medewerkers hebben samen invulling gegeven aan onze praatplaat op de toekomst en meegeschreven aan het zorgconcept. Hoe gaan we om met de complexere zorgvraag? Hoe vertalen we dit naar ons team? Daarbij hebben we medewerkers veiligheid geboden. Als je wilt bijdragen aan de toekomst en je intentie is goed, kun je onmogelijk fouten maken. Hierdoor is er veel meer positiviteit en enthousiasme op de locatie gekomen.

[Lees het interview](#)



**Anne-Marijke Schakelaar**  
Zorgmanager van Woonzorg Flevoland

## Van Neynsel en de Sociale Benadering: oog voor elkaar

Werken vanuit visie van de Sociale Benadering is bij Van Neynsel de motor achter verandering. Wat levert dit op en welke rol spelen de leidinggevenden bij het in praktijk brengen van de visie?



[Lees het interview](#)

### Vanuit de teamleider

“

‘Mijn functie is veranderd van teamcoach naar teamleider. Als teamcoach had ik een adviserende rol, nu heb ik beslissingsbevoegdheid. Ik zit veel dichterbij de teams. Ik luister naar waar medewerkers tegenaanlopen en kan hier actie op ondernemen. Als er frustratie is, wordt dat nu meteen besproken. Medewerkers voelen zich hierdoor meer gehoord.’

**Merlin Maas**

Teamleider Van Neynsel

### Vanuit de locatiemanager

‘De Sociale Benadering heeft leidinggevenden en medewerkers dichterbij elkaar gebracht. We hebben geleerd om het meer samen te doen, omdat we de Sociale Benadering niet alleen toepassen richting bewoners, maar ook naar elkaar. We kijken meer naar wat er wél kan en wat medewerkers nodig hebben. Hierdoor zijn we in een superpositieve flow terechtgekomen. We hebben iets gepakt wat we niet meer loslaten: het echt luisteren naar elkaar en oog hebben voor elkaar.’

**Dave Holtman**

Locatiemanager Van Neynsel

”

# 5.

## Een andere teamsamenstelling

### De Haven: samen op reis

Zorg- en Wooncentrum De Haven richt de zorg bewust anders in op twee nieuwe kleinschalige woongroepen. Bewoners staan aan het roer, naasten helpen volop mee en bijna de helft van de nieuwe collega's heeft geen zorgdiploma. Medewerkers en familieleden worden actief betrokken bij de visie. Door regelmatig samen om tafel te zitten, ontstaat begrip voor elkaars situatie en behoeften.

[Lees het interview](#)



### Vecht en IJssel: andersgeschoolden schudden de boel op

Vecht en IJssel maakt de beweging van zorg naar gewoon leven: meer focus op welzijn, minder op zorg. De komst van andersgeschoolden is daarin doorslaggevend. Er is meer aandacht voor bewoners. Verzorgenden en verpleegkundigen hebben weer tijd voor het werk waarvoor zij zijn opgeleid. Helpenden herontdekken hun vak in de rol van buddy voor nieuwe collega's.

[Lees het interview](#)



# 6.

## Anders kijken naar functiehuis en opleiden

### Sint Jozefoord: competenties boven taken

Bij Sint Jozefoord werken zorgopgeleiden en andersgeschoolden samen in één team. Allemaal hebben zij dezelfde functie: woonbegeleider. In hun functiebeschrijving staan geen taken meer, maar competenties. Medewerkers kunnen de functie uitvoeren op verschillende niveaus. Bijzonder: de functiebeschrijvingen sluiten aan bij de FWG-systematiek. Voor het inschalen van medewerkers worden competenties onafhankelijk gewogen. Hoe krijgt Sint Jozefoord dit voor elkaar?



[Lees het interview](#)

Er zijn geen functies meer waar bepaalde taken bij horen. Voor alle woonbegeleiders geldt: bewoners wassen, eten koken, ondersteunen bij aankleden, persoonlijke aandacht geven, op het toilet helpen horen bij je werk. Andersgeschoolden mogen ook voorbehouden en risicovolle handelingen aanleren en doen, mits zij zich bekwaam voelen. Voor de zorgopgeleide medewerkers betekent dit dat zij hun zware verantwoordelijkheidsgevoel kunnen loslaten. Iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen handelen.'

**Heleen Ooteman-Moerings**

Manager Mens & Organisatie  
bij Sint Jozefoord

## ZZG zorggroep: de kracht van talentgericht werken

Zorgdiploma's zijn niet langer zaligmakend voor ZZG zorggroep. De zorgorganisatie kijkt liever naar talenten. Deze vormen de basis voor diversiteit én gelijkwaardigheid. Om talentgericht te kunnen werken, zijn basistalenten beschreven met behulp van een leerpsychologisch model. Alle medewerkers moeten hierover beschikken: zorgopgeleiden en andersgeschoolden, maar ook vrijwilligers en naasten. Functies zijn omgezet in rollen en voor elke rol zijn bijbehorende taken geformuleerd. Zo is een nieuw organisatie-model met officiële rolbeschrijvingen ontstaan. ZZG zorggroep gebruikt het model om nieuwe medewerkers te werven. Hamvraag: welke concrete voordelen biedt talentgericht werken?

“

'Met talenten creëren we een basis van gelijkwaardigheid. Mensen zonder zorgachtergrond kunnen dezelfde talenten hebben als zorgopgeleiden en daarmee geschikt zijn voor de zorg. De nieuwe werkwijze maakt duidelijk wat de talenten van medewerkers zijn en waar hun obstakels zitten. Zij hebben daarbij de ruimte om hun talenten te ontwikkelen. Handelingen die niet bij hun talenten passen, mogen ze laten liggen. Het fijne is dat we zo mensgericht kunnen werken: ieders talent wordt gezien en mag er zijn. Alle medewerkers doen ertoe, welke rol zij ook hebben.'

[Lees het interview](#)

**Astrid Wolters**

Locatiemanager bij ZZG zorggroep



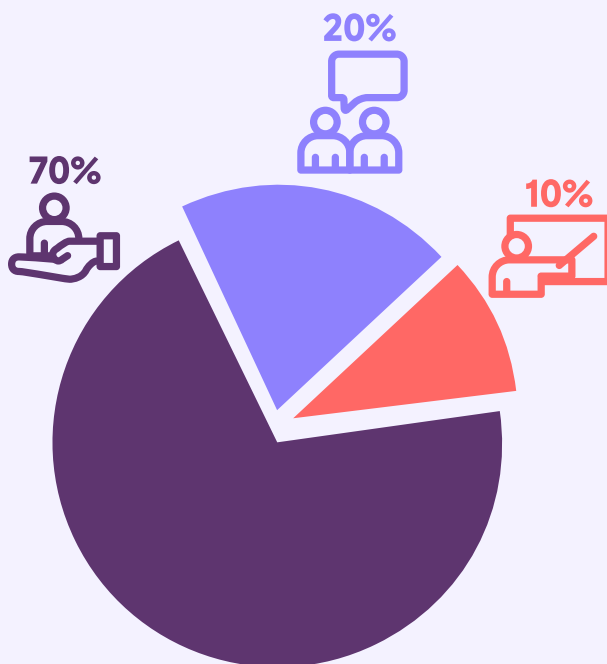


# Veranderen begint met leren:

tips voor trainen professionals

Verandering in cultuur en gedrag vraagt veel oefenen, trainen en leren. Training helpt bij het leren en ontwikkelen van nieuw gedrag. Door herhaling en toepassing groeit een nieuwe werkwijze uit tot een vast patroon. Zo ontstaat uiteindelijk duurzame verandering.

[Ga naar tool](#)



## Gebruik het 70-20-10-model als inspiratiebron

Het 70-20-10-model (Charles Jennings) helpt om effectief te leren en onderdeel van het werk te zijn. Medewerkers oefenen nieuwe vaardigheden in de dagelijkse praktijk, bespreken ervaringen met collega's en gebruiken de theorie direct tijdens het werk.

## Met dank aan:

### **Silke Rissewijk**

Projectleider Sensire

### **Esther van Dooren**

Coach Waardigheid en trots voor de toekomst

### **Anne-Marijke Schakelaar**

Manager Zorg Woonzorg Flevoland

### **Dave Holtman**

Manager locatie Eemwijk, Van Neynsel

### **Merlin Maas**

Teamleider locatie Eemwijk, Van Neynsel

### **Ada Huijgen- Beukers**

Manager wonen en zorg,  
Zorg- en Wooncentrum De Haven

### **Hetty Waterreus**

Beleidsadviseur kwaliteit zorg,  
Vecht en IJssel

### **Aubrey Rauwerda**

Projectleider Innovatie en Transformatie,  
Vecht en IJssel

### **Heleen Ooteman-Moerings**

Manager Mens & Organisatie, Sint Jozefoord

### **Astrid Wolters**

Locatiemanager, ZZG Zorggroep

### **Gertine Hollander**

Manager P&O, ZZG Zorggroep

---

## Colofon

Waardigheid en trots voor de toekomst

Contactpersonen: [Anouk Verburg](#) en [Diana Kole](#)

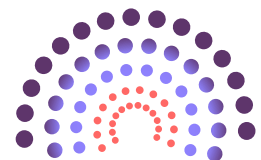
Interviews: Jong Oranje concept/copy

Eindredactie: Sonja Anbergen, Anouk Verburg en Diana Kole

Ontwerp: Gency.co

Realisatie: Sonja Anbergen

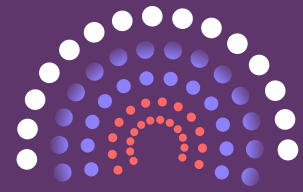
Publicatiejaar: maart 2026



**Waardigheid en trots  
voor de toekomst**

[www.waardigheidentrots.nl](http://www.waardigheidentrots.nl)

# Over Waardigheid en trots voor de toekomst



Waardigheid en trots  
voor de toekomst

Vergrijzing, toename van complexere zorgvragen en het groeiend personeelstekort vragen om actie. Het programma Waardigheid en trots voor de toekomst helpt organisaties en professionals bij deze opgaven.

Hoe? Door kennis en goede voorbeelden te delen, samen leren binnen of tussen organisaties te stimuleren en door organisaties met maatwerk in eigen huis te ondersteunen bij het toepassen van bewezen oplossingen. Waardigheid en trots voor de toekomst biedt praktische kennis en ondersteuning op thema's die bijdragen aan toekomstbestendige zorg:

- ✓ Samenwerken met informele zorg
- ✓ Langdurende zorg thuis
- ✓ Arbeidsmarkt: samen anders werken
- ✓ Technologie en digitale zorg
- ✓ Werken aan kwaliteit

