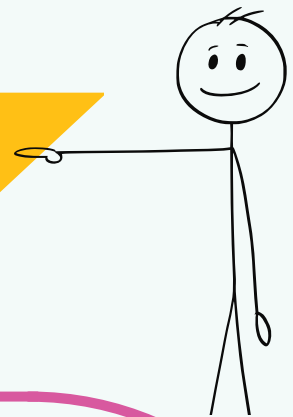


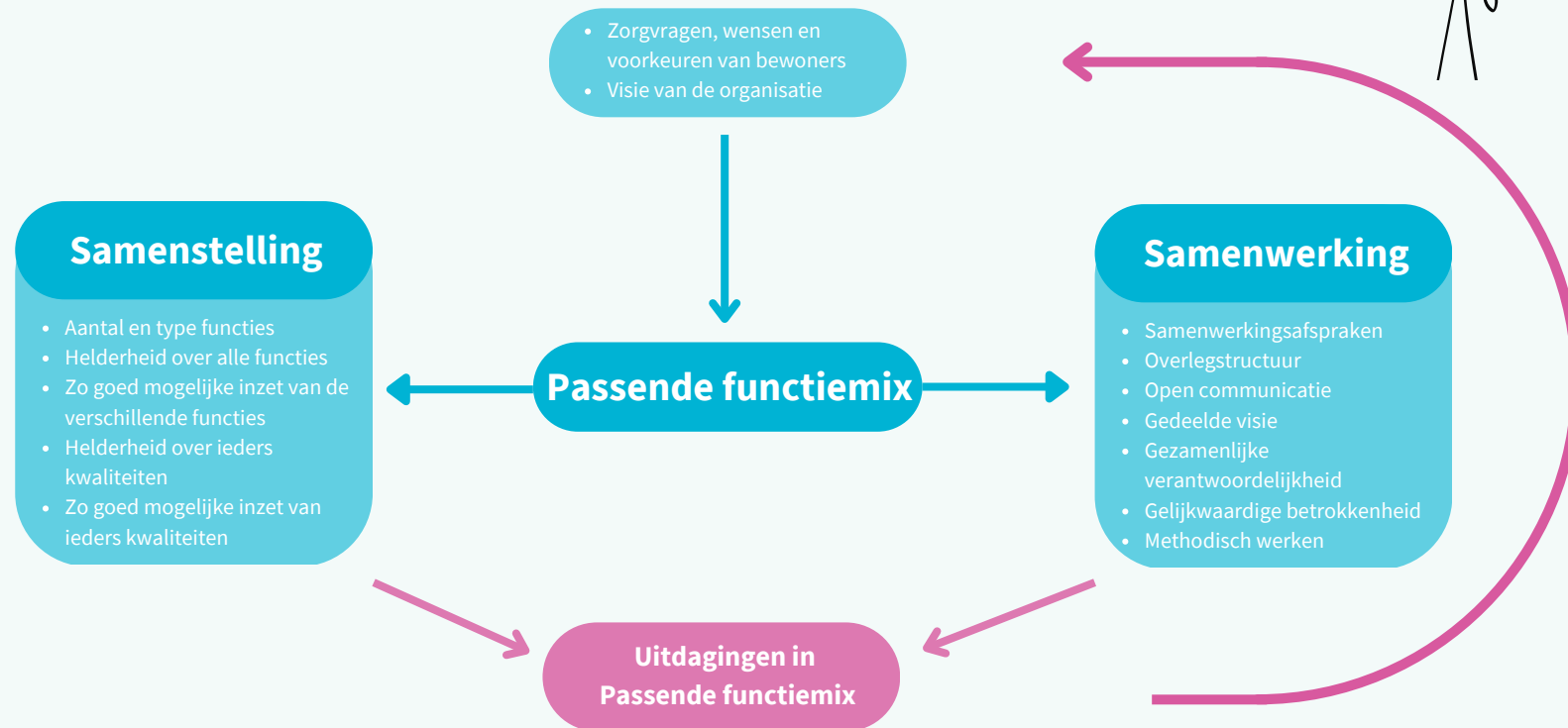
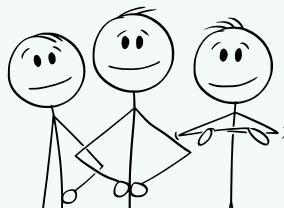
# Handreiking Passende functiemix in het verpleeghuis



## ► Passende functiemix

De toenemende complexiteit van zorg in het verpleeghuis en de behoefte meer persoonsgerichte zorg te verlenen, vormen een uitdaging in tijden van personeelskrapte. Deze handreiking - ontwikkeld op basis van ervaringen in het actieonderzoek 'Passende functiemix' - biedt multidisciplinaire teams, zorgorganisaties en regionale samenwerkingsverbanden tips en inspiratie om de functiemix passend te maken.

Passende functiemix gaat over een passende samenstelling en samenwerking van professionals binnen het multidisciplinaire team. De samenhang zie je in de figuur hiernaast.



## ► Leeswijzer

Je kunt de handreiking pagina voor pagina bekijken, of je klikt in het overzicht op de volgende pagina gericht op een onderdeel waar je meer over wilt weten. Het is altijd mogelijk om terug te gaan naar het overzicht, of heen en weer te klikken tussen de pagina's.

**Ga direct aan de slag!**





## Hoe ga je als team aan de slag? →



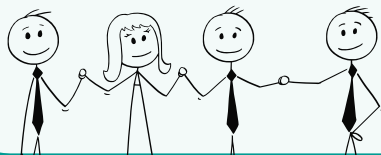
▶ Hoe is jullie functiemix op dit moment?

▶ Wat willen jullie verbeteren?



▶ Hoe gaan jullie dit aanpakken?

▶ Blijf aandacht houden voor passende functiemix



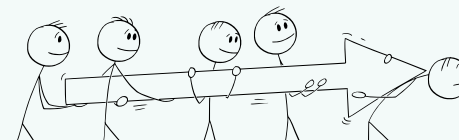
## Hoe kun je als organisatie teams ondersteunen? →

- ▶ Geef passende functiemix een vaste plek in je organisatie
- ▶ Geef teams scharrelruimte
- ▶ Zorg voor uitwisseling
- ▶ Stimuleer professionals om samen-werkers te worden



## Randvoorwaarden voor teams →

- ▶ Samen vorm je één multidisciplinair team
- ▶ De functiemix passend maken, doe je samen
- ▶ Zet passende functiemix op de agenda
- ▶ Kartrekkers zijn helpend, net als een procesbegeleider
- ▶ Als team hoef je niet alles zelfstandig op te lossen
- ▶ Durf creatief te denken



## Hoe kun je regionaal teams en organisaties ondersteunen? →

- ▶ Faciliteer regionale uitwisseling over passende functiemix
- ▶ Ondersteun organisaties bij de inzet van een neutrale procesbegeleider
- ▶ Werk regionaal samen in het scheppen van reële verwachtingen in de samenleving

## Randvoorwaarden voor teams

➤ **Bedenk dat je samen één multidisciplinair team vormt, toch is iedereen uniek**

- Met elkaar verbeter je de kwaliteit van leven van de bewoners.
- Elke persoon heeft zijn eigen kwaliteiten en brengt vanuit zijn functie expertise mee. Je vult elkaar aan en werkt samen. Ieders inbreng is even waardevol.

➤ **De functiemix passend maken, doe je samen**

- Het is belangrijk dat iedereen zijn stem kan en mag laten horen en dat ernaar geluisterd wordt.

➤ **Zet het thema passende functiemix op de agenda van je eigen (multidisciplinaire) teamoverleg**

- Tijd besteden aan het verbeteren van jullie functiemix kan veel opleveren. Zoals een betere samenwerking en beter aansluiten bij de bewoners. Misschien gaan jullie efficiënter werken en krijg je meer werkplezier.

➤ **Kartrekkers in het team zijn helpend, net als een procesbegeleider van buiten het team**

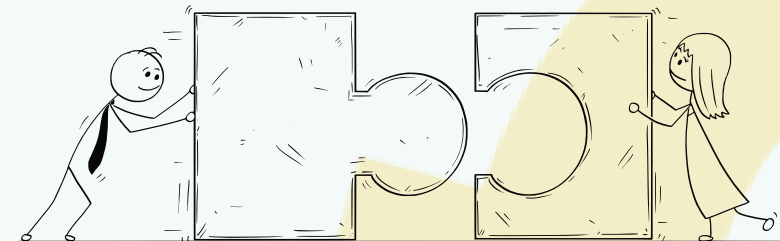
- Kartrekkers zijn mensen uit je eigen team die vooroplopen bij verandering. Het is fijn als er twee kartrekkers zijn, die samen kunnen overleggen en taken kunnen verdelen. Zij trekken de kar en sturen het team in de juiste richting.
- Een procesbegeleider helpt het team met het werken aan passende functiemix. Een procesbegeleider is neutraal. Hij/zij luistert en begeleidt, maar stuurt het team niet.

➤ **Als team hoef je niet alles zelfstandig op te lossen**

- Durf ook vragen te stellen en je wensen aan te geven aan bestuurder(s) en leden van het management. Zij kunnen jullie ondersteunen.

➤ **Durf creatief te denken**

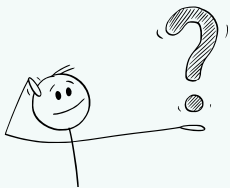
- Vacatures hoef je niet altijd op dezelfde manier in te vullen. Kijk samen wat er nodig is om jullie doel te bereiken.
- Soms kan het bijvoorbeeld zijn dat je een functie mist, zoals een verpleegkundig specialist, huiskamermedewerker, secretaresse of planner.
- Het kan ook zijn dat extra scholen van teamleden helpend is zoals tot Gespecialiseerd Verzorgende Psychogeriatric (GVP).
- Kijk ook eens buiten je eigen team. Hoe lossen anderen het op?



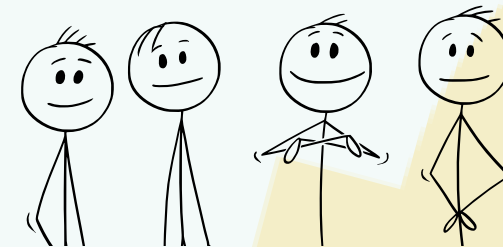
## Hoe ga je als team aan de slag? (1/2)

### ► Hoe is jullie functiemix op dit moment?

- Het helpt als jullie samen bespreken wat jullie doel is in de zorg voor bewoners. Hoe sluiten jullie aan bij de wensen en voorkeuren van de bewoners? Wat is de organisatievisie?
- Wat is de samenstelling van jullie team?
  - Wie werken er? Hoe hebben jullie de taken en rollen verdeeld?
  - Kennen jullie elkaars functie? Herken je ook de persoonlijke kenmerken en sterke kanten van de ander?
- Hoe werken jullie samen?
  - Zijn samenwerkingsafspraken vastgelegd?
  - Hoe hebben jullie de overleggen ingericht?
  - Spreken jullie elkaar ook over niet-cliëntgebonden onderwerpen? Regelmatig overleg over niet-cliëntgebonden onderwerpen helpt enorm om de samenwerking te verbeteren. Onderwerpen die in dit overleg aan bod kunnen komen zijn:
    - Onderlinge communicatie. Zijn jullie open en eerlijk naar elkaar? Durven jullie feedback te geven? Kunnen jullie feedback ontvangen? Bespreken jullie eventuele spanningen?
    - Ieders visie op goede zorg. Is er sprake van een gedeelde visie?
    - Verantwoordelijkheden. Neemt en voelt iedereen eigenaarschap? Soms verhindert hiërarchie in het team het nemen van eigenaarschap.



- Ieders betrokkenheid bij de zorgverlening en de verbinding in het multidisciplinaire team. Is er regelmatig en laagdrempelig contact of alleen indien nodig? Wat is wenselijk?
  - Gelijkwaardigheid. Is er hiërarchie of werken jullie meer gelijkwaardig? Wat is er nodig om samen zorg te bieden? Voelen alle teamleden zich gehoord en gewaardeerd?
  - Methodisch werken. Werken jullie volgens vaste stappen om jullie doelen te behalen in de zorg aan bewoners?
- Vul eens een **de multidisciplinaire Teamscan** in en bespreek die met elkaar.



## Hoe ga je als team aan de slag? (2/2)

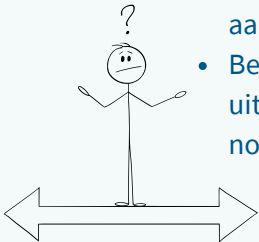
### ▶ Wat willen jullie verbeteren?

- Passende functiemix is heel breed, het gaat zowel over samenstelling als samenwerking binnen je team. De vragen over jullie functiemix op dit moment helpen om de verbeterpunten in je team te herkennen. Kun je er al een paar noemen?
- Je hoeft niet met alle verbeterpunten meteen aan de slag. Bespreek samen wat je eerst doet en waarom. Het kan wel helpend zijn om de andere verbeterpunten op te schrijven, voor een later moment.



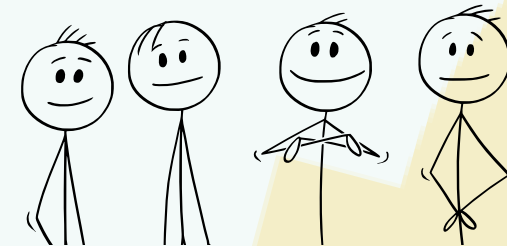
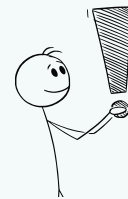
### ▶ Hoe gaan jullie dit aanpakken?

- Maak samen een plan van aanpak. Wat is het doel, wie doet wat en wanneer evalueer je?
  - Voorbeeld plan van aanpak: inzet functies verbeteren.
  - Voorbeeld plan van aanpak: overlegstructuur verbeteren.
  - Maak zelf een plan van aanpak.
- Ga met elkaar aan de slag zoals je afgesproken hebt in je plan van aanpak.
- Bespreek op vaste momenten hoe het gaat. Lukt het om de acties uit te voeren? Wat is het resultaat? Klopt het plan van aanpak nog? Moeten er nieuwe afspraken worden gemaakt?



### ▶ Blijf aandacht houden voor passende functiemix

- De bewonersgroep en het team veranderen steeds. Wat nu een passende functiemix is, kan over een tijdje anders zijn. Passende functiemix verdient dus een vaste plek op de agenda in (multidisciplinaire) teamoverleggen.



# Plan van aanpak: inzet functies verbeteren

← [Ga terug naar 'Hoe ga je als team aan de slag?'](#)

<b>Verbeterpunt:</b> De inzet van ieders functie in de zorg voor bewoners kan verbeterd worden					
1	<b>Doel(en)/wat wil je bereiken?</b>				<b>Behaald? - Zo nee, dan opnieuw bekijken en afspraken maken</b>
	Plan van aanpak – datum...	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duidelijker maken wat ieder vanuit zijn functie kan betekenen in de zorg voor bewoners.</li> <li>Samen werken aan passendere inzet van de functies.</li> </ul>			
	Evaluatie – datum...				
2	<b>Welke acties en praktische zaken moeten geregeld worden?</b>				
	Plan van aanpak – datum...	<i>Wat?</i> Schrijf per subdoel alle acties op, per actie een apart vak	<i>Wie?</i>	<i>Wanneer klaar?</i>	<b>Behaald? - Zo nee, dan opnieuw bekijken en afspraken maken</b>
		Ieder voor zich brengt zijn functie in kaart: <ul style="list-style-type: none"> <li>Welke bijdrage hij/zij kan hebben in de zorg voor bewoners.</li> <li>Welke mate van betrokkenheid hij/zij verwacht van anderen in de zorg voor bewoners.</li> </ul>	Teamoverleg V&V, overige disciplines individueel	Januari 2023	
		Multidisciplinair overleg waarin besproken wordt: <ul style="list-style-type: none"> <li>Welke bijdrage een ieder kan hebben.</li> <li>Of dit overeenkomt met de verwachtingen van anderen.</li> <li>Zo niet, wat een haalbare bijdrage is.</li> <li>Wie welke rol en taken heeft in de zorg voor bewoners en hoe je zo samenwerkt dat je elkaar versterkt.</li> </ul>	Hele multidisciplinaire team	Februari 2023	
	Evaluatie – datum...				
3	<b>Wanneer afstemmen, terugkoppelen en evalueren, en met wie?</b> Schrijf per subdoel op wanneer jullie evalueren en met wie.				<b>Behaald?</b>
	Plan van aanpak – datum...	Maart 2023 - tussenevaluatie met multidisciplinaire team			
		Mei 2023 - nogmaals evalueren			
4	<b>Overige opmerkingen:</b> noteer hier evt. andere bijzonderheden				
	Plan van aanpak – datum...	Geen			

# Plan van aanpak: overlegstructuur verbeteren

← [Ga terug naar 'Hoe ga je als team aan de slag?'](#)

<b>Verbeterpunt:</b> Overlegstructuur beter laten aansluiten bij de gewenste manier van zorg verlenen.					
1	<b>Doel(en)/wat wil je bereiken?</b>			<b>Behaald? - Zo nee, dan opnieuw bekijken en afspraken maken</b>	
	Plan van aanpak – datum...	<ul style="list-style-type: none"> <li>Huidige overlegstructuur in kaart brengen</li> <li>Multidisciplinair bespreken van voors en tegens huidige overlegstructuur</li> <li>Doorvoeren aanpassingen in de overlegstructuur om aan te sluiten bij manier van zorgverlenen.</li> </ul>			
2	<b>Welke acties en praktische zaken moeten geregeld worden?</b>				
	Plan van aanpak – datum...	<i>Wat?</i> Schrijf per subdoel alle acties op, per actie een apart vak	<i>Wie?</i>	<i>Wanneer klaar?</i>	<b>Behaald? - Zo nee, dan opnieuw bekijken en afspraken maken</b>
		In kaart brengen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Welke overleggen er zijn, wat is het doel van elk overleg, hoe vaak ze zijn, hoe lang ze duren, wie daar nu bij zijn, in hoeverre die mensen daar ook bij moeten zijn?</li> <li>Wat gebeurt er als iemand niet kan: gaat het overleg door of niet? Moet iemand waargenomen worden en door wie?</li> </ul>	Team overleg V&V, medewerker X agendeer het	November 2022	
		Overzicht van verschillende overleggen verspreiden onder andere leden multidisciplinair team. Aanvullingen kunnen doorgegeven worden aan medewerker X.	Medewerker X	November 2022	
		Multidisciplinair overleg waarin overlegstructuur besproken wordt. Zijn er overleggen die: <ul style="list-style-type: none"> <li>Minder vaak kunnen plaatsvinden of kunnen vervallen?</li> <li>Met andere aanwezigen moeten plaatsvinden?</li> <li>Met minder aanwezige kunnen plaatsvinden?</li> <li>Ontbreken er overleggen? Zo ja, hoe moeten die ingevuld worden: hoe vaak, met wie, wat is het doel?</li> </ul> <b>Afspraak vooraf: iedereen is voorbereid voor dit overleg en heeft hier zelf al over nagedacht.</b>	Hele multidisciplinaire team, evt. vertegenwoordiging van V&V. Medewerker X plant het overleg van max. 1 uur.	December 2022	
	Doorvoeren gewenste aanpassingen in overlegstructuur.	Hele multidisciplinaire team			
	Evaluatie – datum...				
3	<b>Wanneer afstemmen, terugkoppelen en evalueren, en met wie?</b> Schrijf per subdoel op wanneer jullie evalueren en met wie.			<b>Behaald?</b>	
	Plan van aanpak – datum...	Januari 2023 - tussenevaluatie met multidisciplinaire team			
		April/mei 2023 - nogmaals evalueren			
4	<b>Overige opmerkingen:</b> noteer hier evt. andere bijzonderheden				
	Plan van aanpak – datum...	Geen			

## Maak zelf een plan van aanpak →

← [Ga terug naar 'Hoe ga je als team aan de slag?'](#)

<b>Verbeterpunt:</b> (Hou daarbij in de gaten met welke redenen jullie als team zorg verlenen (denk aan de visie):					
<b>1</b>	<b>Doel(en)/wat wil je bereiken?</b>			<b>Behaald? - Zo nee, dan opnieuw bekijken en afspraken maken</b>	
	Plan van aanpak – datum...	Subdoelen: • .... • ....			
	Evaluatie – datum...				
<b>2</b>	<b>Welke acties en praktische zaken moeten geregeld worden?</b>				
	Plan van aanpak – datum...	<i>Wat?</i> Schrijf per subdoel alle acties op, per actie een apart vak	<i>Wie?</i>	<i>Wanneer klaar?</i>	<b>Behaald? - Zo nee, dan opnieuw bekijken en afspraken maken</b>
Evaluatie – datum...					
<b>3</b>	<b>Wanneer afstemmen, terugkoppelen en evalueren, en met wie?</b> Schrijf per subdoel op wanneer jullie evalueren en met wie.			<b>Behaald?</b>	
	Plan van aanpak – datum...				
	Evaluatie – datum...				
<b>4</b>	<b>Overige opmerkingen:</b> noteer hier evt. andere bijzonderheden				
	Plan van aanpak – datum...				



## Hoe kun je als organisatie teams ondersteunen?

### ► Geef passende functiemix een vaste plek in de organisatie

- Stel een in de lijn verantwoordelijke coördinator aan. Deze coördinator heeft als taak om passende functiemix onder de aandacht te brengen en te houden. Hij/zij bedt het werken aan passende functiemix in de organisatie in.
- Organiseer - eventueel regionaal - een neutrale procesbegeleider die teams begeleidt bij het werken aan passende functiemix door kritische vragen te stellen, een spiegel voor te houden en het proces te monitoren.
- Neem passende functiemix op in de jaarplannen.
- Functiemix kan alleen passend zijn als zorgvraag en zorgaanbod in balans zijn, ook in tijden van toegenomen complexiteit van zorg en personeelskrapte. Draag als organisatie naar (toekomstige) bewoners en naasten een eerlijk verhaal uit over de (on)mogelijkheden in de zorg.

### ► Stimuleer professionals om samen-werkers te worden

- Heb als organisatie oog voor het (permanent) stimuleren van een kritische werkhouding en verbindend samenwerken zoals methodisch werken en coaching-on-the-job.

### ► Geef teams scharrelruimte

- Teams weten zelf wat ze willen verbeteren en hoe. Zij zijn geholpen met tijd en (financiële) ruimte om passende functiemix te bespreken, om ermee te experimenteren en keuzes te maken.

Bijvoorbeeld door te werken aan het teamgevoel tijdens een heidag of door de mogelijkheid vacatureruimte anders in te vullen.

- Geef teams de veiligheid om fouten te mogen maken.
- Zorg voor korte lijnen tussen teams en management/bestuur. Als team zoeken naar een passende functiemix en grenzen aangeven, gaat gemakkelijker als je je gehoord en gesteund voelt door bestuurders en leden van het management.
- Geef teams de ruimte en mogelijkheid om mee te bouwen aan zorgteams van de toekomst. Deel informatie over de kansen en uitdagingen in de toekomst en over beleid en besluitvorming in de organisatie actief met teams. Denk hierbij aan passend taalgebruik en zorg voor inspiratie en interactie.

### ► Zorg voor uitwisseling

- Zorg ervoor dat kartrekkers uit verschillende teams ervaringen kunnen delen en elkaar kunnen inspireren.
- SO's en psychologen kunnen ervaringen over het werken aan een passende functiemix delen in andere teams waar zij werken.
- Stimuleer teams om bij elkaar in de keuken te kijken. Dit kan vanuit interesse, maar ook om inspiratie op te doen voor de aanpak van concrete verbeterpunten.
- Zorg voor uitwisseling in de regio.



## Hoe kun je regionaal teams en organisaties ondersteunen?

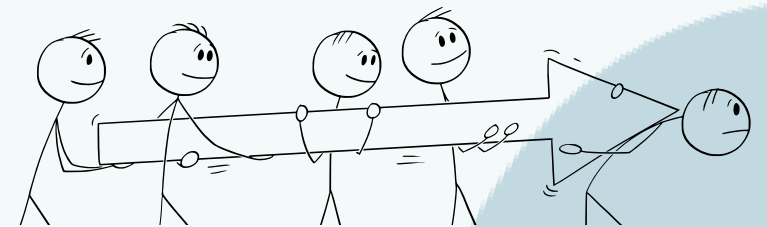
### ► **Faciliteer regionale uitwisseling over passende functiemix**

- Stel een regionale coördinator aan. Deze houdt overzicht van welke organisatie met welk vraagstuk ervaring heeft. Hij/zij coördineert de uitwisseling tussen organisaties, bijvoorbeeld door contact te leggen tussen de vraagsteller(s) uit de ene organisatie en de ervaringsdeskundige(n) uit de andere organisatie.
- Bij elkaar in de keuken kijken kan helpend zijn voor iedereen: bestuur, teamondersteuners, kartrekkers en andere professionals. Stem vooraf het doel af. Wordt er een probleem ervaren en wil je weten waar de kansen liggen? Of wil je inspiratie opdoen? Of ga je de ander juist iets brengen?

### ► **Faciliteer organisaties bij de inzet van een neutrale procesbegeleider**

- Organisaties kunnen elkaar een procesbegeleider bieden, die niet 'gehinderd' is door bestaande samenwerkingsrelaties en organisatiecultuur.
- Het regionaal aanstellen van een procesbegeleider kan een oplossing zijn.
- Stimuleer uitwisseling tussen de verschillende procesbegeleiders, zij kunnen elkaar helpen met hun ervaringen.

### ► **Werk regionaal samen in het scheppen van reële verwachtingen over de (on)mogelijkheden in de zorg**



# Handreiking Passende functiemix in het verpleeghuis

← [Ga terug naar het overzicht](#)

## Colofon

Deze infographic is ontwikkeld op basis van de resultaten van het actieonderzoek 'Passende functiemix'. Het actieonderzoek is uitgevoerd door onderzoekers van UKON en Radboudumc:

**Marleen Lovink**  
**Annette Plouvier**  
**Sofie Barendse**  
**Debby Gerritsen**  
**Raymond Koopmans**  
**Anke Persoon**

Op verschillende momenten is advies ingewonnen bij **Anneke van Vught**, lectoraat Organisatie van Zorg en Dienstverlening, HAN University of Applied Sciences.

Namens V&V-netwerk, regio Nijmegen hebben de volgende zorgorganisaties deelgenomen:

## Contact

Meer weten over het project Passende functiemix in het verpleeghuis? Kijk op de [UKON-website](#) of neem contact op via het onderstaande emailadres.

Website: [Passende functiemix in het verpleeghuis \(ukonnetwerk.nl\)](https://www.ukonnetwerk.nl)  
E-mail: [ukon.elg@radboudumc.nl](mailto:ukon.elg@radboudumc.nl)