



Kennisoverzicht 2024

**De nieuwste inzichten om
zeggenschap in de zorg
en het sociaal domein te
versterken**

Inhoudsopgave

Voorwoord

4

Hoofdstuk 1: Wat is zeggenschap

Definitie	5
Samen zeggenschap versterken	6
Goed vakmanschap en goed werkgeverschap	6
Zeggenschap versterken op alle niveaus	7
Zeggenschap versterken op alle niveaus: voorbeelden uit de praktijk	8
Zeggenschap: een middel geen doel	9

Hoofdstuk 2: Het belang van zeggenschap

Waarom zeggenschap versterken?	10
De beweging naar meer zeggenschap	10
Een juridisch kader voor zeggenschap	11

Hoofdstuk 3: De werking van zeggenschap

Elementen die zeggenschap beïnvloeden	12
De mechanismen die zeggenschap versterken	14
Zeggenschap goed regelen	19

Hoofdstuk 4: Interventies om zeggenschap te versterken

Interventies	20
Professionele identiteit en leiderschap versterken	22
Zeggenschap faciliteren en ondersteunen	27
Samenwerken aan verbetering van zorg en ondersteuning	31
Zeggenschap ontwikkelen, inrichten en borgen	35

Hoofdstuk 5: Aan de slag! Zeggenschap versterken met een roadmap

Stap 1: Breng de huidige en gewenste situatie in kaart	41
Stap 2: Stel prioriteiten en doelen voor het komende jaar	41
Stap 3: Maak een verbeterplan	42
Stap 4: Ga aan de slag!	42
Stap 5: Evalueer doelen en borg de goede resultaten	43

Hoofdstuk 6: De staat van zeggenschap

Zeggenschap in kaart brengen	44
Landelijke peiling zeggenschap	44
Landelijke Monitor Zeggenschap	46

Hoofdstuk 7: Randvoorwaarden voor het versterken van zeggenschap

- Wat is er nodig? 48
- Start met kennis over zeggenschap vergroten 48
- Investeer in draagvlak en betrokkenheid 48
- Zorg voor de benodigde tijd, ruimte en middelen 49
- Cultuurverandering: een proces van lange adem 49

Hoofdstuk 8: De toekomst van zeggenschap

- Waar werken we naartoe? 50
- Duurzame verankering van zeggenschap in de praktijk 51

Verdieping: de werking van de zes mechanismen

- Mechanisme 1: Leiderschap tonen en eigenaarschap nemen 54
- Mechanisme 2: Het gesprek (durven) aangaan 56
- Mechanisme 3: Positionering van het beroep 58
- Mechanisme 4: Professionalisering van het beroep 60
- Mechanisme 5: Vormgeven en vastleggen van zeggenschap 62
- Mechanisme 6: Behoud van professionals 64
- Kernmechanisme 66

Onderzoeksmethode

- Methode 67
- Analyse 68

Begrippenlijst

69

Voorwoord

Met trots presenteren we het LAZ kennisoverzicht 2024 met daarin de nieuwste inzichten om zeggenschap in de zorg en het sociaal domein te versterken. Van definitie tot toekomstbeeld en van een concreet stappenplan tot mogelijke acties; alles wat we weten over zeggenschap staat erin.

Dit kennisoverzicht is tot stand gekomen dankzij de waardevolle bijdragen van honderden professionals, leidinggevenden, bestuurders en adviseurs. Hun ervaringen uit meer dan 250 actieplannen en 200 organisaties zijn de basis van deze publicatie. Mede door de steun van het ministerie van VWS en negen branche- en beroepsorganisaties* groeit de beweging naar meer zeggenschap elk jaar verder.

En dat is nodig. We zijn goed op weg met elkaar, maar de Nederlandse gezondheidszorg en samenleving staan voor grote uitdagingen de komende jaren. We willen de gezondheid van mensen verbeteren, ziekte voorkomen en de kwaliteit van leven bevorderen. Maar er is een tekort aan professionals in de zorg en het sociaal domein, en dit probleem wordt de komende jaren alleen maar groter.

Zeggenschap is een krachtig middel om oplossingen te vinden voor de grote vraagstukken in de gezondheidszorg en samenleving. Zeggenschap van professionals leidt tot meer innovatie waardoor de kwaliteit van zorg toeneemt en de zorg meer toekomstbestendig wordt. Tegelijkertijd leidt meer zeggenschap tot een lagere vertrekintentie en worden dus meer professionals behouden in de zorg en het sociaal domein. Dit wordt ook bevestigd door de resultaten van de Landelijke Monitor Zeggenschap.



Door jaarlijks een plan te maken en uit te voeren om zeggenschap te versterken, bouwen organisaties aan een duurzame cultuurverandering. Als we er samen voor zorgen dat luisteren naar medewerkers en het versterken van inspraak vanzelfsprekend worden, krijgen professionals de positie die nodig is om hun werk leuker en de zorg en ondersteuning toekomstbestendig te maken.

Wat biedt dit kennisoverzicht en voor wie?

Dit kennisoverzicht is geschreven voor iedereen die zeggenschap wil versterken en bevat inspiratie, lessen en praktische handvatten om samen aan de slag te gaan én te blijven. Actieleren is kenmerkend voor het werk van het Landelijk Actieplan Zeggenschap. Leren en veranderen gaan hand in hand en we zetten in op het snel en breed delen van kennis. Daardoor kunnen we in dit overzicht beschrijven wat werkt. Niet alleen voor professionals, maar ook voor leidinggevenden, hoger management en andere collega's in organisaties.

Tot slot

Met dit kennisoverzicht willen we organisaties en professionals inspireren om (door) te bouwen aan de zeggenschapsbeweging. Spreek je uit, ga met elkaar in gesprek, evalueer, borg successen en leer van elkaar. Kom met elkaar in beweging, zodat iedereen in de zorg en het sociaal domein daadwerkelijk het verschil kan maken. We kijken ernaar uit om volgend jaar nieuwe inzichten en ervaringen te delen. Veel leesplezier!

* De Nederlandse GGZ, Actiz, Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU), Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ), Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) verenigd in de Brancheorganisaties Zorg (BoZ), Sociaal Werk Nederland, Jeugdzorg Nederland, Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland (V&VN) en Beroepsvereniging van Professionals in Sociaal Werk (BPSW).

Wat is zeggenschap?

- **Definitie**
- **Samen zeggenschap versterken**
- **Goed vakmanschap en goed werkgeverschap**
- **Zeggenschap versterken op alle niveaus**
- **Zeggenschap: een middel geen doel**

Definitie

Zeggenschap is een term die veel gebruikt wordt in de gezondheidszorg en het sociaal domein. Maar wat bedoelen we er precies mee? Want zeggenschap gaat over veel verschillende onderwerpen. Een professional kan bijvoorbeeld zeggenschap hebben over de directe zorg aan een patiënt of cliënt, maar ook zeggenschap hebben op landelijk niveau door mee te praten over belangrijke onderwerpen. En dan zijn er ook nog verschillende vormen van zeggenschap.

Om te voorkomen dat het begrip zeggenschap verschillend wordt geïnterpreteerd, uitgelegd en ingezet, gebruikt het Landelijk Actieplan Zeggenschap (LAZ) de volgende definitie:

Professionals in zorg en sociaal werk:

- kunnen zelf beslissen als het gaat over hun beroep, en
- krijgen en nemen inspraak en invloed wanneer zaken hun beroep raken.

Dit heeft altijd als doel om samen met anderen de kwaliteit van zorg en ondersteuning, én werktevredenheid te behouden of te verbeteren. Zo hebben professionals invloed op beslissingen die hen raken, op individueel, team-, organisatie-, regionaal en landelijk niveau.

Vormen van zeggenschap

Zeggenschap kent twee verschillende vormen, die beide - naast elkaar- bestaan in een organisatie:

Formele zeggenschap

Wanneer zeggenschap is vastgelegd via ingerichte structuren, noemen we dat formele zeggenschap. Dit kan op verschillende manieren, zoals via een organisatiestructuur, zoals een professionele raad, platforms, councils of werkgroepen. Ook kunnen er functies ingericht worden zoals een Chief Nursing Officer (CNO), Chief Nursing Information Officer (CNIO), verpleegkundig leider of verpleegkundig directeur. Een andere wijze van formele zeggenschap is het vastleggen van afspraken rondom zeggenschap in het besluitvormingsproces, de beleidscyclus of een contract. Dit kunnen afspraken zijn over hoeveel inspraak, invloed of beslisrecht professionals hebben maar ook over de randvoorwaarden die de organisatie beschikbaar stelt voor zeggenschap.





Informele zeggenschap

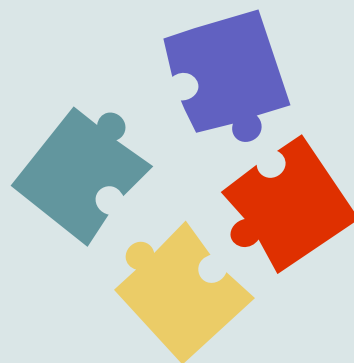
Zeggenschap hoeft niet altijd aantoonbaar vastgelegd te zijn. Het kan zijn dat iemand 'onofficieel' invloed uitoefent in de organisatie. Bijvoorbeeld wanneer iemand zich duidelijk uitspreekt en wordt gehoord vanwege zijn ervaring en deskundigheid. Of wanneer collega's zich verenigen om een verbetering op gang te brengen. We noemen dit informele zeggenschap.

Informele én formele zeggenschap hebben beide effect op het beïnvloeden en veranderen van beleid.

Samen zeggenschap versterken

Professionals kunnen zeggenschap niet in hun eentje versterken. Zeggenschap versterken kan alleen wanneer professionals, leidinggevendenden, bestuurders en andere disciplines gezamenlijk werken aan het vergroten van vakmanschap én goed werkgeverschap.

Zeggenschap houdt in dat professionals in zorg en sociaal werk zelf kunnen beslissen als het gaat over hun beroep én inspraak en invloed krijgen en nemen wanneer zaken hun beroep raken.



Goed vakmanschap en goed werkgeverschap

Vakmanschap

Vakmanschap is de basis voor zeggenschap. Wanneer professionals weten waar ze voor staan en vanuit ervaring en vakinhoudelijke kennis bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit van zorg en ondersteuning, krijgen zij een sterke positie. Zij worden gezien en hun deskundigheid wordt serieus genomen. Wanneer hun expertise beter gezien wordt, worden zij eerder uitgenodigd om dit te tonen. Ze worden eerder bevraagd over en betrokken bij onderwerpen die over hun beroep gaan.

Elementen van vakmanschap

Beroepsinhoud: Alle vakinhoudelijke kennis die nodig is om goede zorg en ondersteuning te bieden.

Beroepsuitvoering: De acties en het professionele gedrag in het werk die leiden tot steeds betere resultaten.

Beroepsontwikkeling: Het vergroten van kennis en vaardigheden door scholing en reflectie, om het beroep steeds beter en met meer plezier te blijven uitoefenen. Professionals geven hier zelf en voor zichzelf richting aan.



[Kenniscлип: Zeggenschap versterken doe je samen](#)

Werkgeverschap

Werkgeverschap heeft als belangrijke pijler het creëren van een cultuur waarin de kennis en ervaring van professionals erkend, gewaardeerd en gebruikt worden. Zo'n cultuur geeft ruimte aan professionals om zich uit te spreken en mee te bepalen over beleid en prioriteiten, en (mede)zeggenschap te hebben over de uitvoering ervan. Daarnaast is het belangrijk dat er structureel voldoende tijd en ruimte is voor professionals om te reflecteren, leren en verbeteren. Structureel trainingen en loopbaanmogelijkheden aanbieden, stimuleert professionals om zich te blijven ontwikkelen, verantwoordelijkheid te kunnen nemen en leiderschap te kunnen tonen in hun werk.

Elementen van werkgeverschap

Beleidsparticipatie: Vanuit de eigen professionele deskundigheid en verantwoordelijkheid betrokken zijn om zich uit te spreken en mee te besluiten over beleid en prioriteiten en de uitvoering ervan.

Beslissingsbevoegdheid: Het recht om bepaalde beslissingen te nemen.

De brug tussen vakmanschap en werkgeverschap versterken

Om zeggenschap te versterken is zowel goed vakmanschap als goed werkgeverschap nodig. Ga je verbeteringen doorvoeren in beide onderdelen, dan zullen organisaties merken dat werkgeverschap het vakmanschap raakt en beïnvloedt, en andersom. Om aan beide kanten goed te verbeteren, is het nodig om elkaars wensen en belangen te begrijpen. Er is goede dialoog nodig, waarin ieders perspectief gehoord, gewaardeerd en gebruikt wordt. Door gezamenlijk de dialoog te voeren en goed te luisteren naar ieders perspectief, wordt duidelijk waar de echte behoefte ligt. Door gebruik te maken van elkaars kracht, wordt er gezocht naar oplossingen en de beste uitkomsten voor patiënt, cliënt, medewerker én organisatie.

Zeggenschap versterken op alle niveaus

Een professional kan in actie komen om de eigen zeggenschap te versterken, maar een professional kan het niet in zijn eentje laten slagen. Er zijn acties nodig op verschillende niveaus: op individueel, team-, organisatie-, regionaal, landelijk en zelfs internationaal* niveau. Het is niet nodig dat één professional op al deze niveaus actief is, maar het is wel belangrijk dat iedereen samenwerkt en zich inzet op al deze niveaus.

** De meeste individuen en organisaties zijn bezig met zeggenschap versterken op de eerste vijf niveaus: van individueel tot landelijk. Omdat zeggenschap op internationaal niveau versterken niet zo groot is en voorbehouden aan een kleine groep, laten we dit niveau in het kennisoverzicht verder buiten beschouwing.*





Zeggenschap versterken op alle niveaus: voorbeelden uit de praktijk



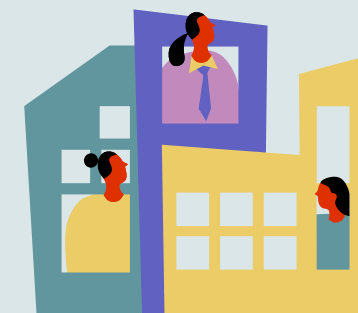
Individueel niveau

Professionals kunnen zelfstandig zorg- en ondersteuningsplannen opstellen en deze met cliënt of patiënt vormgeven. Ze kunnen input geven voor behandelmethoden en hebben ruimte om verbeteringen voor goede zorg en ondersteuning te creëren. Professionals krijgen tijd en ruimte voor scholing op persoonlijk of professioneel vlak en nemen zelf de verantwoordelijkheid om hun behoefte hierin bespreekbaar te maken.



Teamniveau

Professionals hebben ruimte om in multidisciplinaire teams regelmatig bij elkaar te komen om casussen te bespreken en te analyseren voor eventuele verbeteringen. Er worden gezamenlijke doelen gesteld en afspraken gemaakt over bepaalde behandelingen en ondersteuning. Er wordt gezamenlijk een gezonde en sociaal-veilige werkomgeving gecreëerd, waarin iedereen zich mag uitspreken.



Organisatieniveau

Professionals kunnen deelnemen aan werkgroepen en adviesraden, om invloed uit te oefenen op beleid dat in de organisatie wordt gemaakt. Professionals kunnen invloed uitoefenen op de ontwikkeling van beleid en kwaliteitsnormen, bijvoorbeeld door focusgroepen. Bij herziening van protocollen en richtlijnen zijn professionals betrokken. Er zijn actuele rol- en taakomschrijvingen en randvoorwaarden zoals invloed kunnen uitoefenen op scholing en het inrichten van zeggenschap.



Regionaal niveau

Organisaties en professionals werken samen in regionale samenwerkingsverbanden aan het verbeteren van de zorg(keten)/samenwerking met andere aanbieders van zorg en ondersteuning. Betrokkenen kunnen een regionaal congres of symposium met professionals uit verschillende organisaties/sectoren bijwonen, om samen bezig te zijn met het verbeteren van de regionale zorgketen.



Landelijk niveau

Professionals zijn vertegenwoordigd in landelijke platforms die zich bezighouden met kwaliteitsstandaarden en richtlijnen. Professionals kunnen invloed uitoefenen op het ontwikkelen van beleid en wet- en regelgeving die het beroep of de beroepsgroep raakt.

Zeggenschap: een middel, geen doel

Werken aan zeggenschap is nodig, omdat dit leidt tot betere zorg en ondersteuning en meer werkplezier. Zeggenschap is een middel om daartoe te komen. Het bereiken van meer zeggenschap is dus niet een doel op zichzelf.

Zeggenschap biedt professionals de ruimte om hun kennis en ideeën te delen (het middel). Daarmee kunnen ze hun werkplezier en de kwaliteit van zorg en ondersteuning vergroten (het grotere doel).

Het belang van zeggenschap

- **Waarom zeggenschap versterken?**
- **De beweging naar meer zeggenschap**
- **Een juridisch kader voor zeggenschap**

Waarom zeggenschap versterken?

De Nederlandse gezondheidszorg en samenleving staan voor grote uitdagingen in de komende jaren. We willen de gezondheid van mensen verbeteren, ziekte voorkomen en de kwaliteit van leven bevorderen. Dit is belangrijk, omdat mensen steeds ouder worden en vaker (complexe) aandoeningen hebben. Er is echter een tekort aan professionals in de zorg en het sociaal domein, en dit probleem zal de komende jaren alleen maar groter worden.

Om met deze uitdagingen goede zorg en ondersteuning te kunnen blijven bieden, is het nodig dat professionals een sterke positie hebben, zowel binnen hun organisatie als op regionaal en landelijk niveau. Zeggenschap is een belangrijk middel om die positie te versterken. Wanneer professionals meer inspraak krijgen in hun eigen werk en ontwikkeling, kunnen ze meedenken en mee besluiten over hoe we de zorg en ondersteuning het beste vorm kunnen (blijven) geven. Wanneer professionals ervaren dat ze meer invloed op hun werk hebben, leidt dat tot meer motivatie en werkplezier, een positieve werkomgeving, minder ziekteverzuim, minder verloop en waardevolle oplossingen voor betere zorg en ondersteuning.

Kortom, zeggenschap is een waardevol middel om oplossingen te vinden voor de grote vraagstukken in de gezondheidszorg en samenleving zoals:

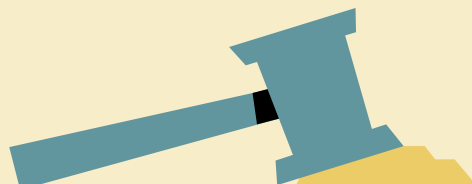
- Betere kwaliteit van zorg en leven
- Professionele ontwikkeling van het beroep
- Behoud van professionals
- Toekomstbestendige zorg en dienstverlening

De beweging naar meer zeggenschap

In 2020 publiceerde Bianca Buurman, toenmalig Chief Nursing Officer van het ministerie van VWS, het advies "Niets over ons, zonder ons". Dit advies stelde dat professionals tijd en ruimte moeten krijgen voor hun professionele ontwikkeling en zeggenschap. Sindsdien verschenen meerdere landelijke rapporten over het versterken van zeggenschap van professionals; dat dit nodig is in de dagelijkse praktijk in veel organisaties, en op regionaal en landelijk niveau in het licht van de grote vraagstukken in de zorg en sociaal domein.

Het ministerie van VWS introduceerde in 2022 een subsidieregeling waarmee zorgorganisaties en later ook organisaties in het sociaal domein actieplannen konden financieren om zeggenschap te versterken. Ook werd het Landelijk Actieplan Zeggenschap (LAZ) opgericht, nu geleid door negen beroeps- en brancheorganisaties.

Het LAZ ondersteunt organisaties bij het succesvol uitvoeren van hun actieplannen door het organiseren van leernetwerken, het genereren en delen van kennis, en het aanbieden van praktische leermiddelen. Om te achterhalen hoeveel zeggenschap professionals ervaren – iets waar toen nog geen inzicht in



was – zette het LAZ in 2022 een peiling uit. Ruim 2.600 professionals en bijna 200 bestuurders, managers en HR-professionals vulden de peiling in. Professionals beoordeelden de kwaliteit van zeggenschap op individueel niveau met een 6 en op teamniveau met een 6,2. Zeggenschap op organisatieniveau werd met een 5, een onvoldoende, beoordeeld. Inmiddels voeren in meer dan 200 organisaties projectteams actieplannen uit om de zeggenschap van hun professionals te versterken. De hoop is dat organisaties jaarlijks actieplannen blijven opstellen om zeggenschap binnen hun organisatie te versterken. Dit is nodig om daadwerkelijk bestaande hiërarchieën te doorbreken en niet (goed) werkende patronen te doorbreken, en zo samen een nieuwe cultuur te realiseren waarin zeggenschap voor professionals vanzelfsprekend is. Dit is een proces van jaren, waarbij bewustwording en verandering van en door professionals, leidinggevenden, bestuurders en andere disciplines nodig is.

Een juridisch kader voor zeggenschap

Zeggenschap is niet alleen een kwestie van bewustwording en goede afspraken over besluitvorming, invloed, betrokkenheid bij beleidsvorming en samenwerking; er is ook een juridisch kader dat zeggenschap ondersteunt. Dit kader bestaat uit verschillende wetten en richtlijnen die ervoor moeten zorgen dat professionals invloed hebben op de besluitvorming binnen hun organisatie.

Wet kwaliteit klachten en geschillen zorg: artikel 3 zeggenschap

In de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz) is opgenomen in artikel 3 dat een zorgaanbieder professionals die zorg verlenen in de gelegenheid stelt om invloed uit te oefenen op beleid dat van belang is voor hun bijdrage aan het verlenen van goede zorg. Er wordt niet voorgeschreven hoe dit eruit moet zien. Professionals en het bestuur van een organisatie bepalen zelf welke afspraken ze hiervoor maken en vastleggen.*

De wet geldt (op dit moment nog) expliciet niet voor ondersteuning en werkzaamheden in het sociaal domein op grond van de Jeugdwet, de Wet Kinderopvang en Peuterspeelzalen en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Deze wetten kennen hun eigen klachtenregime. De Wkkgz is ook niet van toepassing op de overige werkzaamheden in het sociaal domein die niet zijn te definiëren als 'zorg'.

Governancecode Zorg

In de [Governancecode Zorg 2022](#) is vastgelegd (onderdelen van principes 1, 2 en 3) dat een zorginstelling moet waarborgen dat professionals invloed kunnen hebben op beleid dat hen raakt in de dagelijkse beroepsuitoefening, maar ook over de beleidskeuzes over de 'zorg van morgen'.

Wet op de ondernemingsraden en Wet medezeggenschap cliëntenzorginstellingen

Zeggenschap is niet alleen van belang voor professionals. (Mede)zeggenschap is ook voor anderen ingeregeld. Er is een [Wet op de ondernemingsraden](#). Deze raden richten zich met name op werkgeverszaken; zoals bedrijfseconomische en organisatorische besluiten en ook sociale regelingen. In de [Wet medezeggenschap cliëntenzorginstellingen](#) is vastgelegd dat organisaties een cliëntenraad moeten instellen waarin cliënten en familie met elkaar spreken over zaken die de (organisatie van) zorg betreffen. De verschillende (mede) zeggenschapsstructuren werken in een organisatie allemaal met elkaar samen.

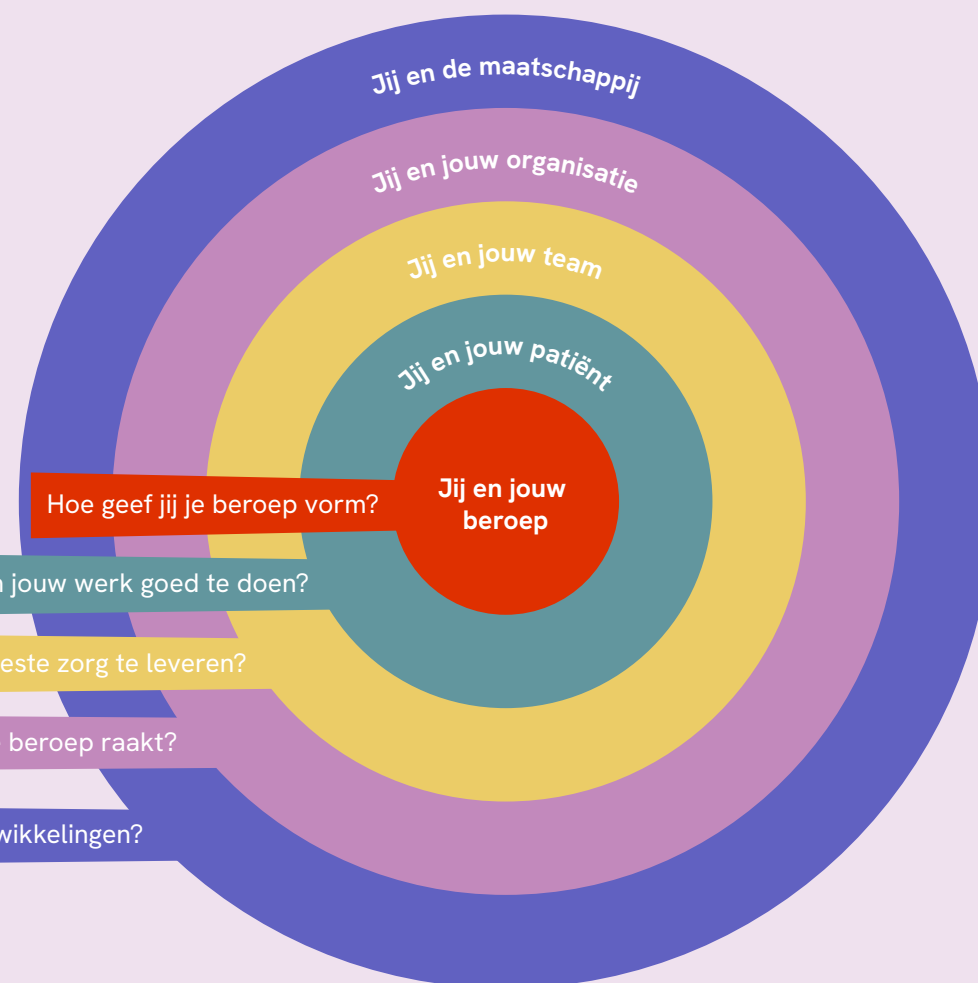
* Begin 2025 start de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) een pilot om te onderzoeken hoe zeggenschap van zorgprofessionals een belangrijkere plaats kan krijgen in het toezicht.

De werking van zeggenschap

- Elementen die zeggenschap beïnvloeden
- De mechanismen die zeggenschap versterken
- Zeggenschap goed regelen

Elementen die zeggenschap beïnvloeden

Zeggenschap gaat over veel verschillende onderwerpen: van de zorg of ondersteuning voor een patiënt of cliënt, tot de professionele ontwikkeling van professionals, tot meedenken over landelijk beleid dat het beroep raakt.



Afbeelding 3.1: de reikwijdte van zeggenschap vanuit het perspectief van een professional

Het Landelijk Actieplan Zeggenschap heeft via focusgroep-interviews in 2022 de volgende elementen opgehaald die volgens professionals, leidinggevenden, bestuurders en experts zeggenschap beïnvloeden.

Individueel niveau

- Eigenaarschap nemen en ervaren
- Ervaren van waardering
- Ervaren werkdruk
- Gesprek aankunnen en aandurven
- Gevoel van gelijkwaardigheid
- Gevoel van serieus genomen worden
- Gezien en gehoord worden en voelen
- Hoeveelheid werkervaring
- Motivatie
- Ontwikkeling van zeggenschapsvaardigheden (professionalisering)
- Reflexiviteit m.b.t. oplossingen
- Salaris
- Stigma van de zorgprofessional (handjes aan het bed, de roeping)
- Tevredenheid over het werk
- Tijd en ruimte
- Zeggenschap actief betekenis en vormgeven
- Zelfreflectie

Teamniveau

- Discrepantie tussen ervaren en gewenst eigenaarschap
- Hiërarchische relatie met directe collega's (concurrerende cultuur)
- Hiërarchische relatie met andere zorgdisciplines (medici/zorgprofessional)
- Luisteren naar elkaar
- Professionaliseren en positioneren van het beroep
- Rol en visie van de leidinggevende
- Sociale cohesie en veiligheid in team
- Steun vanuit het team
- Mate van ongenoegen (klaagcultuur/dramadriehoek)
- Verenigen van het team
- Volwassenheid van het team
- Mate van verbindend en dienend leiderschap
- Mate van vertrouwen in de deskundigheid van de zorgprofessional
- Aanwezigheid van rolmodellen
- Ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden

Organisatieniveau

- Communicatie/ terugkoppeling over beslissingen
- Functionele hiërarchie
- Aanwezigheid van rolmodellen
- Mate van inclusiviteit en diversiteit
- Mate van verbindend en dienend leiderschap
- Mate van vertrouwen in de deskundigheid van de zorgprofessional
- Missie, visie en strategie op het beroep
- Missie, visie en strategie op zeggenschap in de organisatie
- Leercultuur
- Luisteren naar elkaar
- Praktisch uitvoerbaar beleid
- Ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden
- Organisatiestructuur gericht op professionele autonomie
- Passende organisatiekwijzen
- Spreken van dezelfde taal
- Successen delen
- Schijnzeggenschap
- Zeggenschap actief inrichten in de organisatie (formele zeggenschap)
- Betrekken van achterban bij zeggenschapsorganen
- Waarborgen van tijd en ruimte voor neventaken

Regionaal niveau

- De zorgvraag
- Kwaliteit van zorg en leven
- Personeelstekort
- Verzuim en instroom
- Rolmodellen
- Zeggenschap actief inrichten
- Ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden

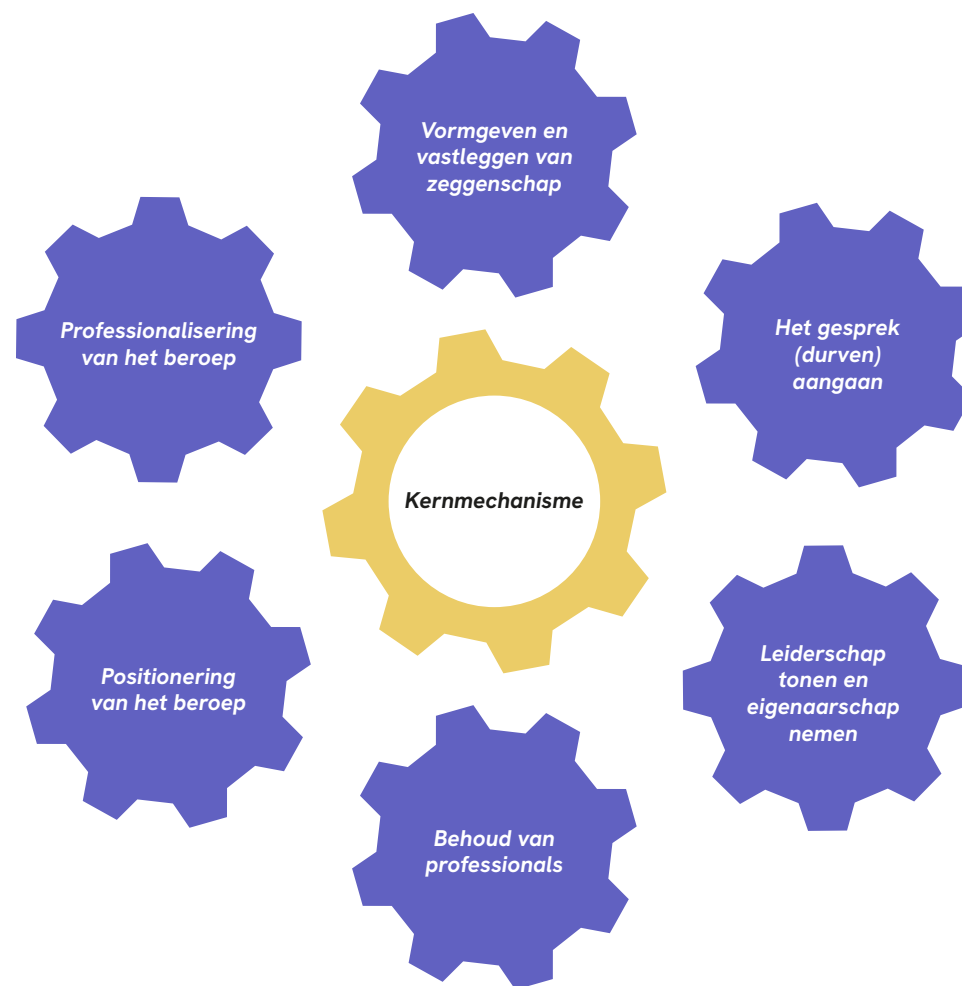
Landelijk niveau

- De zorgvraag
- Kwaliteit van zorg en leven
- Personeelstekort
- Verzuim en instroom
- Rolmodellen
- Zeggenschap actief inrichten
- Ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden
- Beschikbaarheid van wetenschappelijk onderzoek

Het zijn veel verschillende elementen en al deze elementen beïnvloeden elkaar ook nog eens. Daarnaast zijn de grotere, vaak maatschappelijke onderwerpen waarvoor zeggenschap nodig is complex, denk aan arbeidsmarktkrapte, organisatiecultuur en vakmanschap. Dat zorgt ervoor dat er verschillende acties om zeggenschap te versterken nodig zijn, die verschillende doelen en verschillende betrokkenen hebben. Dit maakt het lastig om grip te krijgen op het probleem en de oplossing, en de beste aanpak te bepalen om aan zeggenschap te werken. Er is (helaas) geen snelle, gemakkelijke oplossing die voor iedereen werkt.

De mechanismen die zeggenschap versterken

Hoewel er geen gemakkelijke oplossing is om zeggenschap te versterken, zijn er gelukkig wel knoppen waar je aan kunt draaien. Met de methode Group Model Building (voor methodologische verantwoording lees de bijlage) maakte het LAZ inzichtelijk hoe de elementen samenhangen en elkaar beïnvloeden. Door deze samenhang te bestuderen ontdekte het LAZ zes mechanismen en één kernmechanisme die bijdragen aan het versterken van zeggenschap.



Afbeelding 3.3:

Overzicht van de zes mechanismen en het kernmechanisme. De zes mechanismen laten ieder een deel van zeggenschap zien.

Wat bedoelen we met een mechanisme?

Een mechanisme kun je zien als een cyclus van oorzaken en gevolgen. Om het te verduidelijken, tonen we de mechanismen als tandwielen, die een richting op draaien.



De mechanismen helpen ons te begrijpen hoe zeggenschap zich binnen organisaties kan ontwikkelen en versterken*. Als een element beter wordt dan heeft dat een positief effect op het volgende element. Dat wordt daardoor ook beter. Soms wordt de situatie steeds beter (een positieve cyclus), maar het kan ook zijn dat iets negatiefs een probleem juist versterkt (een negatieve cyclus).

* Opmerking vanuit het LAZ: Het is belangrijk om te benadrukken dat er op dit moment nog geen wetenschappelijk onderzoek is dat deze mechanismen volledig bevestigt. We bevinden ons in een pioniersfase, wat betekent dat we nog niet 100% zeker weten of het precies zo werkt zoals we denken. Wat we wel zien, is dat de deelnemers aan het LAZ-onderzoek de mechanismen tot nu toe als logisch en verklaarbaar ervaren. Er is de komende jaren verder onderzoek nodig naar deze mechanismen en het kernmechanisme, zodat we op termijn nog beter kunnen begrijpen hoe je zeggenschap effectief versterkt. Dit proces vraagt tijd. In de jaarlijkse kennisoverzichten brengen we steeds de nieuwste inzichten.

Wanneer duidelijk is waar iets niet goed loopt, kun je daar op ingrijpen met een interventie. Door te werken aan het verbeteren van een element zet je een beweging in gang om de cyclus weer positief te krijgen. Soms zijn meerdere interventies of interventies op verschillende niveaus nodig om een mechanisme weer in een positieve cyclus te krijgen.

De verschillende mechanismen staan niet los van elkaar, ze beïnvloeden elkaar in positieve of negatieve zin. Als je een positieve beweging in het ene mechanisme brengt, dan breng je automatisch ook een positieve beweging op een ander mechanisme. Door meerdere interventies in te zetten, breng je dus een grotere beweging op gang om zeggenschap te versterken.

De zes mechanismen die zeggenschap versterken

Op de pagina hierna worden de zes mechanismen die bijdragen aan het versterken van zeggenschap in organisaties toegelicht. Voor de leesbaarheid zijn de mechanismen in dit document genummerd. In de praktijk is er geen vaste volgorde waarin je aan de mechanismen werkt. Je kunt dus beginnen op jouw afdeling of waar in jouw organisatie de grootste behoefte ligt. Ook is het mogelijk om aan meerdere mechanismen tegelijk te werken.

De verschillende mechanismen staan niet los van elkaar, ze beïnvloeden elkaar in positieve of negatieve zin. Als je een positieve beweging in het ene mechanisme brengt, dan breng je automatisch ook een positieve beweging op een ander mechanisme.

■ Mechanisme 1: Leiderschap tonen en eigenaarschap nemen

Leiderschap gaat over het vermogen van professionals om vanuit hun professionele expertise, hun vak, te handelen, waarbij zij hun kwaliteiten en talenten inzetten om doelen te behalen. Eigenaarschap gaat erover dat professionals zich ergens verantwoordelijk voor voelen en die verantwoordelijkheid ook nemen en krijgen.

■ Mechanisme 2: Het gesprek (durven) aangaan

Professionals durven een gesprek te voeren met verschillende mensen en disciplines. Daarin wisselen zij hun opvattingen, ideeën en oplossingen uit die bij beide partijen tot nieuwe inzichten leiden.

■ Mechanisme 3: Positionering van het beroep

De beroepsgroep wordt gezien en hun deskundigheid wordt serieus genomen. Door hun expertise worden ze betrokken als het om het beroep gaat of het beroep raakt.

■ Mechanisme 4: Professionalisering van het beroep

Professionals houden actief hun kennis en vaardigheden op peil en spelen in op nieuwe ontwikkelingen om de kwaliteit van hun werk te verhogen.

■ Mechanisme 5: Vormgeven en vastleggen van zeggenschap

Door zeggenschap vorm te geven en de afspraken over de rol en positie van professionals in de beleidscyclus vast te leggen worden zeggenschapsstructuren ingericht.

■ Mechanisme 6: Behoud van professionals

Behoud van professionals gaat over de activiteiten die ondernomen worden om professionals te motiveren om in de organisatie te blijven werken.

Inzoomen op de mechanismen

Ieder mechanisme bestaat uit verschillende elementen, waar je acties op kunt nemen om zeggenschap te versterken. Wanneer je in een organisatie aan de slag gaat met zeggenschap, is het handig om meer te weten over welke elementen de mechanismen beïnvloeden, om de juiste interventies te kunnen kiezen. Hoe ieder mechanisme is opgebouwd en werkt kun je lezen in de verdieping op de mechanismen in de [bijlage verdieping: de werking van de zes mechanismen](#).

Een kernmechanisme

Sommige elementen, zoals 'gehoord en gezien worden/voelen', komen in meerdere mechanismen terug. Als je met dit element in één mechanisme werkt, versterk je ook het 'gehoord en gezien worden/voelen' in andere mechanismen.

Er is dus een onderlinge verbondenheid en invloed tussen verschillende elementen. Naast de zes mechanismen stelt het LAZ dat er een zevende, groter mechanisme is. Dit noemen we het 'kernmechanisme', omdat het verbonden is met de zes mechanismen door gedeelde elementen. Het kernmechanisme helpt de zes andere mechanismen in een positieve beweging te komen, en andersom beïnvloeden die zes ook het kernmechanisme.

Hoe werkt het kernmechanisme?

Als professionals te weinig zeggenschap ervaren, ligt de oorzaak vaak in een of meer elementen van het kernmechanisme. Ze kunnen bijvoorbeeld het gevoel hebben dat er wel naar hen geluisterd wordt, maar dat er niets gebeurt met hun input. Hierdoor voelen ze zich niet gezien en gehoord, wat leidt tot minder eigenaarschap en leiderschap. Daardoor spreken ze zich ook minder uit. Dit kernmechanisme werkt op alle niveaus van zeggenschap en in relatie tot alle disciplines. Omdat het kernmechanisme zo verbonden is met de andere mechanismen, heeft het direct invloed op de mechanismen. Het is daarom belangrijk om extra aandacht te besteden aan het kernmechanisme om zeggenschap op alle niveaus te versterken. Het kernmechanisme werkt als volgt:



- Met luisteren naar elkaar bedoelen we dat er actief geluisterd wordt naar meningen, ideeën, voorstellen of zorgen van professionals.
- Wanneer er echt naar professionals geluisterd wordt en ze bijvoorbeeld teruggekoppeld krijgen wat er met hun input gebeurt dan worden en voelen professionals zich gezien en gehoord. Dit geeft een erkenning dat je serieus genomen wordt.
- Die erkenning motiveert professionals om eigenaarschap te nemen en leiderschap te tonen. Eigenaarschap en leiderschap beïnvloeden elkaar: hoe meer eigenaarschap professionals nemen, hoe meer leiderschap ze tonen. En omgekeerd.
- Vanuit leiderschap en het nemen van eigenaarschap nemen professionals de verantwoordelijkheid om het gesprek met anderen aan te gaan over wat voor hen belangrijk is. Met andere woorden, ze spreken zich uit.
- Als professionals zich uitspreken over voor hen belangrijke onderwerpen dan zal dit het luisteren stimuleren. Dit heeft vervolgens weer een positief effect op gehoord en gezien worden en voelen. En zo blijft dit mechanisme rondgaan.

Het kan ook zo zijn dat het ergens in een team of de organisatie niet zo lekker loopt. Het helpt dan om het kernmechanisme na te lopen en te achterhalen waar het probleem zit. Als dat goed duidelijk is, kun je nadenken of samen met anderen bedenken welke interventie kan helpen. Inspiratie over interventies vind je in [hoofdstuk 4](#), Interventies om zeggenschap te versterken.

Een voorbeeld over de werking van het kernmechanisme:

Marian is professional en heeft daarnaast de rol van projectleider in een project om de administratieve lasten op de afdeling te verlichten. Ze wil graag haar team betrekken bij het project, want ook zij willen de administratielast verlagen. Ondanks hun motivatie merkt Marian dat collega's weinig initiatief nemen, weinig input geven en afwachtend zijn. Ze raakt gefrustreerd, op deze manier komt er geen oplossing. Hoe werkt het mechanisme in deze situatie en wat kan Marian doen?

Misschien voelt het team dat Marian vooral met oplossingen komt, zonder eerst naar hun ideeën te vragen. Marian kan beginnen met vragen als: 'Wat denken jullie dat we nu écht moeten vastleggen?' en vervolgens actief luisteren. Dit laat zien dat de mening van iedereen telt.

Als collega's merken dat Marian écht luistert, voelen ze zich gewaardeerd. Ze denken bijvoorbeeld: 'Mijn idee doet ertoe!'. Dit gevoel van erkenning vergroot hun betrokkenheid bij het project.

Wanneer ze zich meer betrokken voelen, durven collega's initiatief te nemen. Misschien zegt

een collega: 'Ik kan wel inventariseren welke informatie we allemaal registreren'. Ze tonen meer eigenaarschap en leiderschap. Wanneer collega's leiderschap en eigenaarschap tonen, werkt dat positief door. Niet alleen omdat ze het gesprek (durven) aangaan maar ook hoe ze zich in gesprekken opstellen. Professionals voelen zich sterker en uiten zich duidelijker. Een collega kan bijvoorbeeld zeggen: 'Ik denk dat we meer dingen efficiënter kunnen doen als we goed kijken naar wat écht moet gebeuren. Wat vinden jullie hiervan?' Dit soort gesprekken zorgt voor nieuwe inzichten en een betere samenwerking.

Na zulke gesprekken ontstaan nieuwe ideeën of plannen. Dit biedt een kans om terug te gaan naar het goed naar elkaar luisteren. Marian kan opnieuw vragen stellen zoals: 'Wat hebben jullie nodig om dit goed te laten werken?' Door te blijven luisteren, versterk je het gevoel van betrokkenheid, waardoor eigenaarschap en leiderschap, en het voeren van gesprekken blijven groeien.

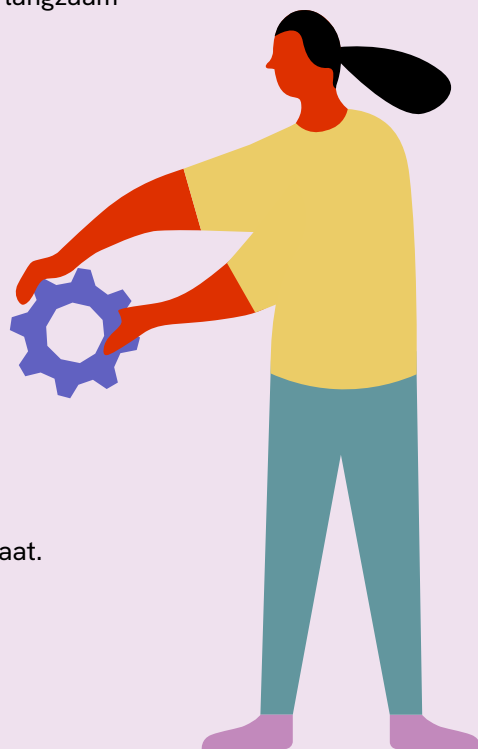
69
**Wanneer ze zich meer
betrokken voelen, durven
collega's initiatief te
nemen**

Zeggenschap goed regelen

Wanneer zeggenschap niet goed geregeld is, neemt zeggenschap steeds verder af. Een mechanisme dat negatief draait, beïnvloedt daarmee ook de draairichting van een ander mechanisme. Dat kan ook negatief gaan draaien. Hierdoor kan een gebrek aan zeggenschap leiden tot problemen in verschillende delen van de organisatie. Om verbeteringen in een organisatie mogelijk te maken, is het belangrijk om een positieve draai te geven aan de 'problemen' die er zijn. Als dat lukt, kun je zeggenschap in één of meerdere mechanismen versterken.

Het is belangrijk om goed in de gaten te houden wat er gebeurt bij het inzetten van acties om zeggenschap te versterken en te controleren of de effecten positief blijven. Blijf experimenteren en ontdek wat werkt. Leer van kleine successen en pas de aanpak aan waar nodig. Door stap voor stap te werken en te letten op hoe verschillende mechanismen elkaar beïnvloeden, kan zeggenschap in de organisatie langzaam maar zeker versterkt worden.

De mechanismen richten zich alleen op het versterken van zeggenschap. Ze geven je geen kant-en-klare oplossingen voor de uitdagingen die je tegenkomt tijdens het verandertraject waar je in zit. Denk bijvoorbeeld aan het meekrijgen van je collega's, het vergroten van draagvlak of het organiseren van je project. Naast het versterken van zeggenschap, zul je dus ook moeten nadenken over hoe je met de andere uitdagingen rondom veranderen omgaat.



Interventies om zeggenschap te versterken

- **Interventies**
- **Professionele identiteit en leiderschap versterken**
- **Zeggenschap faciliteren en ondersteunen**
- **Samenwerken aan verbetering van zorg en ondersteuning**
- **Zeggenschap ontwikkelen, inrichten en borgen**

Interventies

Om zeggenschap te versterken, kun je één of meerdere [interventies](#) inzetten. Dit hoofdstuk bevat tien interventies die behulpzaam zijn om zeggenschap te versterken*.

Het versterken van zeggenschap vraagt om verschillende interventies op meerdere niveaus. Hoe je dit doet, hangt sterk af van de organisatie, de context en de fase van zeggenschapsontwikkeling. Daarom is een aanpak op maat essentieel binnen iedere organisatie.

Omdat er geen standaardoplossing is, adviseert het LAZ organisaties om goed te onderzoeken welk probleem ze willen oplossen en daarbij passende interventies

te kiezen. Door daar een tijdlang mee te experimenteren, wordt duidelijk wat werkt en wat niet. Zo kan het probleem scherper worden gesteld en kunnen andere interventies worden gekozen om meer impact te maken. Het versterken van zeggenschap vraagt jaren van aandacht en inzet. Een cultuuromslag is niet binnen één of twee jaar te realiseren.

Zeggenschap versterken doe je nooit alleen. Belangrijk uitgangspunt is dat iedereen in het systeem een 'taak' of 'rol' heeft in het versterken van zeggenschap van professionals. De interventies geven houvast voor alle betrokkenen in organisaties; professionals, leidinggevenden, bestuurders, behandelaren, en ondersteunende afdelingen zoals HR, Kwaliteit of Financiën.

Op de volgende pagina's is iedere interventie uitgewerkt. Daarbij wordt omschreven wat iedere betrokkene bij het versterken van zeggenschap kan doen:

Professionele identiteit en leiderschap versterken

Groei op deze gebieden zorgt voor professionals die vanuit een sterke positie initiatief nemen en waardevolle bijdragen leveren aan de ontwikkeling van hun vakgebied, en de kwaliteit en effectiviteit in hun organisatie.

- 1 **Ontwikkelen van kennis en vaardigheden**
- 2 **Versterken van de professionele identiteit**
- 3 **Versterken van persoonlijk leiderschap**

* Deze lijst van mogelijke acties is nog niet compleet. Vanuit het LAZ doen we de komende jaren nieuwe inzichten op vanuit de dagelijkse praktijk in organisaties, daarmee zullen we de lijst aanvullen. Ook houden we (wetenschappelijke) publicaties over het versterken van zeggenschap in de gaten. Omdat er nu nog niet veel wetenschappelijke literatuur is over interventies om zeggenschap te versterken, is er (nog) geen wetenschappelijke basis voor dit interventie overzicht.



Zeggenschap faciliteren en ondersteunen

Door groei op deze gebieden ontstaat een organisatie waarin professionals zich meer gezien en gehoord voelen. Een organisatie waarin professionals invloed kunnen uitoefenen op de ontwikkeling van hun werk en de organisatie van zorg en ondersteuning. Hier zijn (beperkte) investeringen voor nodig, maar we weten ook dat er een verband is tussen meer zeggenschap en een lagere vertrekintentie.

4 Ondersteuning bieden in het versterken van zeggenschap

5 Randvoorwaarden creëren

Samenwerken aan verbetering van zorg en ondersteuning

Groei op deze gebieden zorgt voor professionals die samenwerken aan de beste organisatie en kwaliteit van zorg en ondersteuning. Door krachten van verschillende disciplines te bundelen en data te gebruiken, ontstaat meerwaarde. Er ontstaat een breed beeld van de behoeften van patiënten, cliënten en de organisatie, wat verbeteringen en innovatie stimuleert. Zo worden zorg en ondersteuning niet alleen beter, maar ook toekomstbestendig.

6 Samenwerken aan verbetering en innovatie van de organisatie én kwaliteit van zorg en ondersteuning

7 (Zorg)uitkomsten gegevensgestuurd verantwoord en verbeteren

8 Van en met elkaar leren

** Het LAZ richt zich specifiek op verzorgenden, verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten, begeleiders, sociaal werkers en jeugdzorgwerkers. De interventies en inzichten in dit document zijn gebaseerd op de praktijk van deze professionals. We zien dat ook andere professionals zoals psychologen, diëtisten en doktersassistenten de wens hebben om hun zeggenschap te versterken. De informatie in dit document is niet specifiek op toegespitst op hun praktijk, maar we nodigen iedere professional die een verandering op gang wil brengen in de organisatie uit om ermee aan de slag te gaan.*

Zeggenschap ontwikkelen, inrichten en borgen

Groei op deze gebieden zorgt voor een organisatie waarin zeggenschap op alle niveaus versterkt kan worden. Professionals weten dan hoe en waarop ze invloed kunnen uitoefenen. Een organisatiebrede aanpak voor het versterken van zeggenschap maakt medewerkers duidelijk waarom (meer) zeggenschap nodig is en welke doelen de organisatie hiervoor heeft opgesteld. Dit vergroot het draagvlak ervoor bij betrokkenen. Goede borging zorgt ervoor dat de ervaren kwaliteit van zeggenschap en de ervaren voordelen hiervan blijvend zijn. Ook bij veranderingen in bestuur blijven professionals hun inspraak en invloed houden.

9 Zeggenschap opnemen in visie en strategie

10 Zeggenschap vormgeven en borgen

Met **professional** bedoelen we iedere professional in de organisatie*.

Met **leidinggevende**

bedoelen we de direct leidinggevende.

Met **hoger management**

bedoelen we een brede groep van personen in een bestuurlijke of managementfunctie, zoals bestuurders, directeuren en managers (op het gebied van HR, zorg en behandeling).



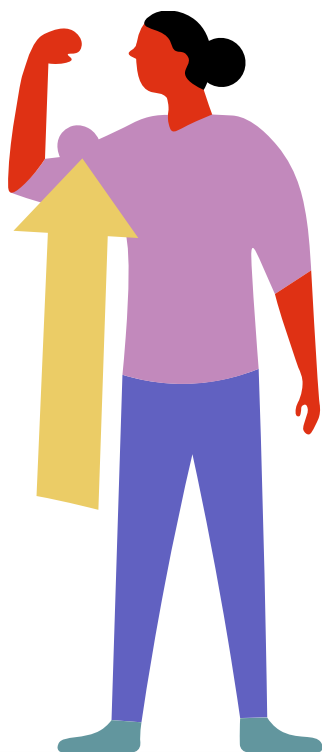
Professionele identiteit en leiderschap versterken

Welke interventies kun je hiervoor inzetten?

- 1 Ontwikkelen van kennis en vaardigheden
- 2 Versterken van de professionele identiteit
- 3 Versterken van persoonlijk leiderschap

Met deze interventies werk je aan het versterken van professionele identiteit en leiderschap.

Groei op deze gebieden zorgt voor professionals die vanuit een sterke positie initiatief nemen en waardevolle bijdragen leveren aan de ontwikkeling van hun vakgebied, en de kwaliteit en effectiviteit in hun organisatie.



1 Ontwikkelen van kennis en vaardigheden

Kennis en vaardigheden ontwikkelen betekent dat professionals nieuwe inzichten en competenties opdoen. Dit kan vakinhoudelijk zijn, maar ook op het gebied van zeggenschap.

De ontwikkeling van kennis en vaardigheden vergroot het bewustzijn over wat zeggenschap betekent en hoe je dit kunt toepassen, zowel voor professionals als andere groepen binnen de organisatie.

Niet alleen verdieping van vakinhoudelijke kennis is nodig. Het is ook belangrijk dat professionals nieuwe kennis en vaardigheden opdoen, bijvoorbeeld over communicatie, projectmanagement, wet- en regelgeving en hoe een organisatie werkt. Door hun kennis en vaardigheden breed te ontwikkelen, kunnen professionals meer invloed uitoefenen op alle niveaus binnen een organisatie. Het ondersteunt ook de ontwikkeling van professionele identiteit en persoonlijk leiderschap. Dit leidt tot beter werk en een sterkere positie, waardoor professionals meer invloed hebben en impact kunnen maken.

Als **professional** blijf je je kennis en vaardigheden ontwikkelen door trainingen en workshops te volgen en vakliteratuur te lezen. Zoek of creëer een netwerk van professionals die met dezelfde onderwerpen bezig zijn om van elkaar te leren, zowel binnen als buiten de organisatie. Reflecteer regelmatig op wat je geleerd hebt, stel nieuwe doelen en bespreek deze met je leidinggevende. Vraag actief om feedback om je te ontwikkelen en je werk te verbeteren. Dit helpt niet alleen jou, maar ook de zorg en ondersteuning die je biedt. Als je naast de directe zorg of ondersteuning andere taken gaat uitvoeren, bepaal dan of je aanvullende kennis of vaardigheden nodig hebt en welke dat zijn.

Als **leidinggevende** speel je een belangrijke rol in het ondersteunen van de ontwikkeling van professionals door hen ruimte te geven voor scholing en groei. Zorg dat ze toegang hebben tot opleidingsmogelijkheden en stimuleer hen om nieuwe kennis en ervaring op te doen. Bespreek regelmatig leerdoelen en ambities en ondersteun hen bij het toepassen van nieuwe kennis en vaardigheden in de praktijk. Het aanmoedigen van initiatief en het zichtbaar waarderen van bijdragen, ook binnen het team, motiveert professionals en geeft hun het vertrouwen om zich verder te ontwikkelen en eigenaarschap te nemen. Creëer een cultuur van vertrouwen, waarin professionals hun ideeën en feedback vrij kunnen delen, dat werkt hierbij ondersteunend.

Als **hoger management** schep je stimulerende kaders en randvoorwaarden voor de ontwikkeling van kennis en vaardigheden. Faciliteer opleidingsprogramma's en bied medewerkers ruimte om te leren. Zorg voor een leeromgeving met veel feedback en samenwerking. Geef leidinggevend randvoorwaarden zoals tijd, ruimte, support en middelen om hun team professioneel te laten groeien. Door het belang van voortdurende ontwikkeling te benadrukken, groeit de hele organisatie mee met veranderende zorgbehoeften. Het zichtbaar maken van rolmodellen kan anderen inspireren om hun leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen. Op deze manier kunnen organisaties de ontwikkeling van medewerkers, de kwaliteit van zorg en ondersteuning, en de effectiviteit van de organisatie verbeteren.

Het aanmoedigen van initiatief en het zichtbaar waarderen van bijdragen, ook binnen het team, motiveert professionals en geeft hun het vertrouwen om zich verder te ontwikkelen en eigenaarschap te nemen

Zeggenschap in de praktijk

Professionals bij Dianet werken aan de uitbreiding van vakinhoudelijke kennis. Lees [hier](#) hun verhaal.

Aan de slag met tools en tips!

- Volg de gratis LAZ [e-learning 'Versterk je zeggenschap'](#) om meer te leren over wat zeggenschap is en voor jou betekent.
- Doe inspiratie op de webpagina [Versterk je vaardigheden](#).
- Oriënteer je op scholing om je kennis en vaardigheden te vergroten, bijvoorbeeld via de [V&VN Academie](#) of de [BPSW Academie](#).
- Schuif aan bij een rondetafelbijeenkomst van het LAZ om meer te leren over zeggenschap versterken, je vindt de agenda op de [website](#).

2 Versterken van de professionele identiteit

Het versterken van de professionele identiteit betekent dat professionals zich bewuster worden van hun rol, waarden en overtuigingen binnen hun vakgebied en de organisatie. Ze krijgen een duidelijker beeld van wie ze zijn als professional, wat hen kenmerkt en hoe ze willen bijdragen aan hun werk en de organisatie.

Het versterken van de professionele identiteit, helpt professionals om een stevige positie in te nemen en invloed uit te oefenen op beslissingen over zorg en ondersteuning, hun vak en processen binnen de organisatie. Ze weten waar ze voor staan en waar ze voor gaan. Het helpt bij het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden en het nemen van initiatief, waardoor professionals meer invloed en impact kunnen hebben binnen de organisatie.

Als **professional** ontwikkel je je professionele identiteit door stil te staan bij je waarden, overtuigingen en unieke bijdrage aan het werkveld. Meer bewustzijn van je professionele identiteit geeft je meer zelfvertrouwen en invloed op je werk en omgeving. Door na te denken over wat je motiveert, hoe je je verhoudt tot patiënten, cliënten en collega's, en waar je grenzen liggen versterk je je professionele identiteit. Geef collega's ook de ruimte om dit voor zichzelf te ontdekken. Op internet en via beroepsverenigingen vind je de beroepscode met de normen en waarden voor jouw beroep. Hierop kun je reflecteren om te zien hoe je die toepast in je werk. Het delen van ervaringen via intervisie of mentorschap helpt je nieuwe perspectieven te ontdekken en je identiteit te (blijven) ontwikkelen.

Als **leidinggevende** kun je een grote rol spelen in het versterken van de professionele identiteit van je teamleden. Dit begint met een veilige en open

omgeving te creëren. Moedig hierin teamleden aan om hun ideeën te delen, bied experimenteeruimte en geef constructieve feedback. Deel je eigen visie en waarden als voorbeeld voor je teamleden. Ga negatieve groepsdynamieken zoals het 'krabbenmand-effect' (waarbij mensen elkaar niet willen helpen en juist tegenwerken) actief tegen door hier binnen het team en met andere disciplines op te reflecteren. In een cultuur van wederzijds respect en vertrouwen, kunnen professionals zich vrij ontwikkelen. Voer met hen gesprekken over persoonlijke drijfveren en ambities en organiseer regelmatig reflectiemomenten om de identiteit van je teamleden te ontwikkelen en versterken.

Als **hoger management** schep je structurele voorwaarden om professionele identiteit en zeggenschap te versterken. Investeer in zelfreflectie- en intervisieprogramma's, en maak tijd en middelen vrij voor trainingen gericht op professionele groei. Stimuleer teams om vanuit hun functie niet alleen mee te denken met interne vraagstukken, maar ook over strategische thema's, zoals digitalisering en werkdruk.

Zeggenschap in de praktijk

Professionals bij Wijkzorg regio Utrecht denken samen na hoe zij hun takenpakket diverser en uitdagender kunnen maken. Lees [hier](#) hun verhaal.

Aan de slag met tools en tips!

- Bekijk op de website van je beroepsvereniging, bijvoorbeeld [V&VN](#) of [BPSW](#), naar de beroepscode en reflecteer hierop.

3 Versterken van persoonlijk leiderschap

Het versterken van persoonlijk leiderschap van professionals betekent dat zij zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun keuzes, ontwikkeling en gedrag binnen het werk.

Persoonlijk leiderschap laat professionals bewust handelen vanuit hun waarden en doelen, met oog voor samenwerking en het belang van goede zorg en ondersteuning. Door persoonlijk leiderschap te versterken staan professionals sterker in hun rol en oefenen ze meer invloed uit op hun werkomgeving. Ze durven initiatief te nemen in hun werk door zaken te signaleren, te bespreken en actief verantwoordelijkheden op zich te nemen om aan de slag te gaan met oplossingen. Zo stimuleren professionals hun eigen zeggenschap en die van het team. Dit draagt bij aan verbeteringen in de organisatie en de kwaliteit van zorg.

Als **professional** ontwikkel je jouw persoonlijk leiderschap door verantwoordelijkheid te nemen voor je groei en initiatief te tonen in je werk. Je groeit verder door te reflecteren op wat persoonlijk leiderschap voor jou betekent, wat jouw talenten zijn en een ontwikkelplan te maken. Denk na over extra taken die naast de directe zorg of ondersteuning kan en wil doen. Of bedenk welke vaardigheden je wil versterken en wat je daarvoor nodig hebt. Denk aan coaching, tijd voor zelfreflectie, praktijkervaring of het verkennen en volgen van een scholing over persoonlijk leiderschap. Het vinden van rolmodellen binnen of buiten je team helpt je om te zien hoe zij persoonlijk leiderschap inzetten.

Durf initiatief te nemen in je werk door bijvoorbeeld verbeterpunten in zorgprocessen te signaleren, te bespreken, en actief verantwoordelijkheden op je te nemen om aan de slag te gaan met oplossingen. Werk daarbij samen met collega's, inclusief andere disciplines. Door gezamenlijk te sparren en feedback te geven en ontvangen, ontwikkel je zelfinzicht en leer je omgaan met verschillende perspectieven. Hierdoor groeien je leiderschapskwaliteiten.

Persoonlijk leiderschap laat professionals bewust handelen vanuit hun waarden en doelen, met oog voor samenwerking en het belang van goede zorg en ondersteuning.

Als **leidinggevende** speel je een belangrijke rol in het aanmoedigen en ondersteunen van het tonen en ontwikkelen van persoonlijk leiderschap bij professionals. Door professionals uitdagende én haalbare taken en verantwoordelijkheden te geven, ondersteun je hun groei. Faciliteer ontwikkelingsmogelijkheden zoals coaching, training en deelname projectgroepen. Laat professionals nadenken over extra taken naast de directe zorg om hun vaardigheden te ontwikkelen. Vraag om feedback en geef regelmatig terugkoppeling over hoe hun input wordt meegenomen in beleidsvorming, en benadruk het belang van hun inbreng. Hiermee wordt duidelijk dat hun leiderschap impact heeft.

Als **hoger management** werk je aan een cultuur waarin persoonlijk leiderschap wordt gewaardeerd en gefaciliteerd. Dit houdt in het beschikbaar stellen van tijd, budget en opleidingsmogelijkheden om leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen. Zorg voor zichtbare rolmodellen voor leiderschap binnen de organisatie en bevorder een cultuur van openheid en vertrouwen. Zo voelen professionals zich veilig om initiatief te nemen en zich te ontwikkelen.



Erken initiatieven en vier successen om professionals aan te moedigen proactief verantwoordelijkheid te nemen en eigenaarschap te tonen over hun werk.

Zeggenschap in de praktijk

Professionals bij Middin gaan aan de slag met zich uitspreken. Hoe doe je dat als je dat niet gewend bent? Lees [hier](#) hun verhaal.

Aan de slag met tools en tips!

- Wil je professionals/ collega's uitnodigen om zich uit te spreken? Gebruik hiervoor de LAZ-kaartjes '[Wat wil jij veranderen?](#)'.
- De LAZ-poster '[Jouw eerste stappen naar meer zeggenschap](#)' helpt professionals om te ontdekken wat zeggenschap is en hoe je het in de praktijk brengt.

Zeggenschap faciliteren en ondersteunen

Welke interventies kun je hiervoor inzetten?

4 Ondersteuning bieden in het versterken van zeggenschap

5 Randvoorwaarden creëren

Met deze interventies werk je aan ondersteuning die nodig is om zeggenschap te versterken en het creëren van de juiste randvoorwaarden hiervoor.

Door groei op deze gebieden ontstaat een organisatie waarin professionals zich meer gezien en gehoord voelen. Een organisatie waarin professionals invloed kunnen uitoefenen op de ontwikkeling van hun werk en de organisatie van zorg en ondersteuning. Hier zijn

(beperkte) investeringen voor nodig, maar we weten ook dat er een verband is tussen meer zeggenschap en een lagere vertrekintentie.



4 Ondersteuning bieden in het versterken van zeggenschap

Ondersteuning bieden in het versterken van zeggenschap betekent dat professionals coaching en mogelijkheden hebben en kunnen krijgen om invloed uit te oefenen op hun werk en besluitvorming in de organisatie.

Het ondersteunen van het versterken van zeggenschap zorgt ervoor dat zeggenschap sneller versterkt wordt. Naast het creëren van randvoorwaarden is het belangrijk om ondersteuning goed te organiseren. Dit moet gezamenlijk gebeuren en vraagt om een cultuurverandering.


Ondersteuning van zeggenschap helpt professionals zich persoonlijk te ontwikkelen, verhoogt hun tevredenheid en versterkt hun band met het werk en de organisatie. Het stimuleert meer initiatief en leiderschap, wat leidt tot betere zorg en ondersteuning. Binnen teams zorgt het voor betere werkprocessen en samenwerking, zowel binnen het team als met andere disciplines. Voor de organisatie resulteert dit in hogere patiënt-, cliënt- en medewerkerstevredenheid.

Als **professional** heb je een rol in het versterken van zowel jouw eigen zeggenschap, als die van je collega's. Door samen te reflecteren op ervaringen, uitdagingen en successen, vergroot je je kennis en leer je van elkaars perspectieven. Niet iedere professional wil dezelfde mate van zeggenschap en dat is prima. Het is wel belangrijk dat je collega's die hier wel mee bezig zijn ondersteunt en begrip toont voor hun andere taken dan de directe zorg en ondersteuning. Sluit aan bij bijeenkomsten en geef collega's input. Creëer samen een veilige omgeving waar verschillende meningen en werkwijzen welkom zijn, en bouw vertrouwen op om je uit te spreken. Misschien zijn er punten waar je je nog verder op kunt of wil ontwikkelen. Vraag ook om ondersteuning en bespreek dit met je leidinggevende.

Als **leidinggevende** is het belangrijk om tijd en ruimte te creëren, zodat professionals hun zeggenschap kunnen versterken. Integreer reflectiemomenten in werkzaamheden of bespreek ontwikkelwensen en maak ruimte te maken hieraan te werken. Moedig professionals aan om hun mening te geven, coach ze, ook juist als dit lastig voor ze is. Erken en waardeer professionals wanneer ze leiderschap en initiatief in zeggenschap tonen. Stimuleer professionals om aanwezig te zijn bij gelegenheden waar ze hun stem kunnen laten horen of kunnen bijdragen aan zeggenschap of het verbeteren van zorg en ondersteuning. Niet iedere professional wil dezelfde mate van zeggenschap. Dat is niet erg, maar voer hier wel het gesprek over om elkaar hierin te ondersteunen en om te zorgen dat verschillende meningen gewaardeerd worden.

Bij personeelstekorten of hoge werkdruk is dit extra uitdagend, maar investeren in zeggenschap leidt tot minder verzuim en verloop. Vermijd de valkuil om er geen prioriteit van te maken of zaken zelf op te lossen. Zoek samen met je team naar creatieve oplossingen voor tijd en ruimte en kijk ook kritisch naar waar jij zelf zeggenschap over hebt. Bespreek knelpunten met collega's, managers of bestuurders.

Als **hoger management** heb je een grote rol in het creëren van een organisatiecultuur waarin zeggenschap wordt gefaciliteerd en gewaardeerd. Geef



Bij personeelstekorten of hoge werkdruk is dit extra uitdagend, maar investeren in zeggenschap leidt tot minder verzuim en verloop. Vermijd de valkuil om er geen prioriteit van te maken of zaken zelf op te lossen.

het goede voorbeeld, door te luisteren naar professionals, hun ideeën serieus te nemen en concrete actie te ondernemen vanuit hun input. Als iets niet kan, leg dan uit waarom dat zo is. Investeer in trainingen waarmee leidinggevenden leren hoe ze professionals effectief ondersteunen. Zorg voor tijd en middelen om professionals te ondersteunen in het nemen van verantwoordelijkheid en initiatief.

Zeggenschap in de praktijk

Bij Humanitas DMH leiden ze intern coaches op die zeggenschap in en tussen teams versterken. Lees [hier](#) hun verhaal.

Aan de slag met tools en tips!

- De [LAZ Richtingwijzer voor leidinggevenden](#) biedt handvatten om zeggenschap van professionals te faciliteren en met andere leidinggevenden en hoger management in gesprek te gaan.

5 Randvoorwaarden creëren

Randvoorwaarden creëren betekent zorgen voor de basisvoorwaarden, zoals ruimte, budget en de juiste omstandigheden, zodat het mogelijk wordt om een bepaald doel te bereiken.

Tijd en ruimte geven professionals de kans om te overleggen, ideeën uit te wisselen en te leren. Budget is nodig voor ontwikkelingsmogelijkheden, zoals trainingen, maar ook om projecten uit te kunnen voeren die bijdragen aan betere zorg. Wanneer randvoorwaarden niet gecreëerd worden, hebben professionals vaak geen gelegenheid om na te denken over verbeteringen of mee te praten over belangrijke beslissingen.

Goede randvoorwaarden leiden tot betere samenwerking en innovatie binnen het team en de organisatie. Door deze randvoorwaarden te bieden, voelen professionals zich meer betrokken en gewaardeerd. Dit verbetert niet alleen hun werkplezier, maar ook de kwaliteit van zorg.

Als **professional** draag je bij aan het creëren van randvoorwaarden door actief in gesprek te gaan met leidinggevend en collega's. Geef duidelijk aan wat nodig is om goed te werken en zeggenschap te versterken, tijd voor overleg, trainingen of ruimte voor projecten. Denk ook mee over hoe middelen, zoals budget, efficiënt gebruikt kunnen worden.

Daarnaast kunnen professionals creatief nadenken over hoe tijd vrijgemaakt kan worden, bijvoorbeeld door bepaalde taken slimmer te organiseren, efficiënter samen te werken of minder belangrijke werkzaamheden te schrappen. Door proactief en flexibel te zijn, lever je zelf een bijdrage aan betere werkomstandigheden.

Wanneer randvoorwaarden niet gecreëerd worden, hebben professionals vaak geen gelegenheid om na te denken over verbeteringen of mee te praten over belangrijke beslissingen.

Als **leidinggevende** heb je een belangrijke rol in het creëren van een omgeving waarin professionals zich kunnen ontwikkelen en invloed kunnen uitoefenen. Dit begint met het bieden van tijd, ruimte en middelen. Organiseer vaste momenten voor reflectie en leren, zoals dagstarts, interviews of teamvergaderingen. Hierdoor ontstaat ruimte voor samenwerking en groei. Geef professionals tijd en ruimte om deel te nemen aan professionele adviesraden of organisatiebrede werkgroepen. Dit helpt hen bij te dragen aan verbeteringen in de organisatie en het benut hun expertise. Binnen het team is het belangrijk om ieders expertise te benutten. Stel samen met je team actuele rol- en taakverdelingen op, zodat professionals hun sterke punten optimaal inzetten. Dit verhoogt de werktevredenheid en verbetert de kwaliteit van zorg en ondersteuning. Maak ontwikkelmogelijkheden toegankelijk,

bijvoorbeeld door een opleidingsbudget te regelen of opleidingen te bespreken. Een open en veilige cultuur is belangrijk. Moedig het delen van ideeën aan en zorg dat professionals weten wat er met hun input gebeurt. Hierdoor groeit hun betrokkenheid.



Als **hoger management** zorg je voor structurele ruimte voor professionals, zodat ze kunnen deelnemen aan organisatiebrede werkgroepen of adviesraden. Hierdoor kunnen ze invloed uitoefenen op strategische beslissingen en verbeteringen in de organisatie. Investeer in opleidings- en ontwikkelmogelijkheden, zoals een opleidingsbudget. Laat actief weten dat deze mogelijkheden beschikbaar zijn en stimuleer het gebruik ervan.

Zorg ervoor dat leidinggevenden tijd, ruimte en de juiste middelen hebben om hun team goed te ondersteunen en te laten ontwikkelen. Dit versterkt de betrokkenheid en invloed van professionals en verbetert de kwaliteit van zorg en ondersteuning.

Zeggenschap in de praktijk

GGZ Delfland geeft professionals de ruimte om zeggenschap te pakken. Lees [hier](#) hun verhaal.

Voor deze interventie hebben we nog geen praktische tools. We horen het graag als je suggesties hebt van mogelijke activiteiten die we kunnen delen.

Samenwerken aan verbetering van zorg en ondersteuning

Welke interventies kun je hiervoor inzetten?

- 6 Samenwerken aan verbetering en innovatie van de organisatie én kwaliteit van zorg en ondersteuning
- 7 (Zorg)uitkomsten gegevensgestuurd verantwoorden en verbeteren
- 8 Van en met elkaar leren

Met deze interventies stimuleer je samenwerking om vanuit verschillende perspectieven de beste zorg en ondersteuning te leveren voor patiënten en cliënten.

Groei op deze gebieden zorgt voor professionals die samenwerken aan de beste organisatie en kwaliteit van zorg en ondersteuning. Door krachten van verschillende disciplines te bundelen en data te gebruiken, ontstaat meerwaarde. Er ontstaat een breed beeld van de behoeften van patiënten, cliënten en de organisatie, wat verbeteringen en innovatie stimuleert. Zo worden zorg en ondersteuning niet alleen beter, maar ook toekomstbestendig.



6 Samenwerken aan verbetering en innovatie van de organisatie én kwaliteit van zorg en ondersteuning

Samenwerken aan verbetering en innovatie betekent dat professionals hun expertise bundelen met die van collega's en andere disciplines om te werken aan oplossingen voor betere zorg en ondersteuning.

Succesvol samenwerken aan verbeteringen en vernieuwing begint met goede samenwerking in een team, binnen een discipline (interdisciplinaire samenwerking). Professionals helpen elkaar binnen hun eigen vakgebied en delen kennis om de zorg en ondersteuning beter te maken.

Bij multidisciplinaire samenwerking wordt de samenwerking uitgebreid naar andere disciplines, zoals artsen en verpleegkundigen. Gezamenlijk werken professionals vanuit verschillende disciplines aan de zorg voor een patiënt of cliënt. Iedereen gebruikt zijn eigen expertise, wat zorgt voor een beter beeld van de behoeften van de patiënt of cliënt en betere zorg.

Interprofessionele samenwerking gaat nog verder. Professionals uit verschillende vakgebieden werken nauw samen, delen kennis, beslissen samen wat het beste is voor de patiënt of cliënt en stemmen hun werk op elkaar af. Door de vele voordelen is het aan te bevelen om toe te werken naar interprofessionele samenwerking, om zorg en ondersteuning te verbeteren en innoveren. Het combineren van de krachten en expertise van verschillende disciplines en beroepen, stimuleert innovatie en maakt de zorg en ondersteuning beter. Professionals leren ook nieuwe inzichten en vaardigheden van elkaar, wat hun positie en zeggenschap versterkt.

Begin als **professional** met het versterken van samenwerking binnen je team. Dit is de basis voor verdere samenwerking, zowel binnen als buiten

de organisatie. Door als team knelpunten te bespreken en gezamenlijk aan oplossingen te werken, creëer je een sterke basis voor kwaliteitsverbeteringen. Vanuit deze basis kun je de samenwerking uitbreiden naar andere disciplines. Dit geeft je de mogelijkheid om nieuwe inzichten te krijgen en bij te dragen aan kwaliteitsverbetering en innovatie. Sluit je bijvoorbeeld aan bij werkgroepen of verbeterprojecten dan kun je die ervaringen gebruiken om er je netwerk mee te versterken, binnen en buiten de organisatie. Bespreek praktijkproblemen en draag zelf ideeën aan voor oplossingen.

Werk samen met collega's uit andere vakgebieden en benut elkaars expertise voor betere resultaten.

Gelijkwaardigheid en wederzijds respect zijn hierbij belangrijk: ieder heeft een eigen expertise, en samen is er meer te bereiken. Door actief bij te dragen aan verbeteringen, versterk je zowel de zorg en ondersteuning als je eigen professionele groei en positie.

Als **leidinggevende** ondersteun je professionals in het creëren van een sterk team waar samenwerken aan verbeteringen vanzelfsprekend is.

Zorg voor ruimte om praktijkproblemen te bespreken en te experimenteren met nieuwe ideeën. Faciliteer kennisdeling binnen het team en help om succesvolle ideeën in de organisatie te verspreiden. Maak tijd en middelen vrij voor multidisciplinaire projecten en moedig professionals aan om samen te werken voor bredere impact. Het bevorderen van een cultuur van gelijkwaardigheid en respect, waar iedereen ruimte krijgt voor eigen inbreng, is hierbij belangrijk. Zo kunnen uiteindelijk interprofessionele samenwerkingen van de grond komen.



Iedereen gebruikt zijn eigen expertise, wat zorgt voor een beter beeld van de behoeften van de patiënt of cliënt en betere zorg.

Als **hoger management** kun je organisatiebreed het belang van sterke teams benadrukken voor interprofessionele samenwerking. Investeer in structuren die teams gemakkelijk laten samenwerken met andere disciplines, zowel intern als extern. Met goede ondersteuning bij samenwerkingen kunnen professionals op elk niveau bijdragen aan experimenten, innovaties en kwaliteitsverbeteringen. Waardeer initiatiefnemers, vier successen en leer van projecten die anders lopen dan verwacht. Zet succesvolle samenwerkingen in de schijnwerpers en stimuleer het delen van best practices binnen de hele organisatie.

Zet professionals op het hoogste niveau gelijkwaardig aan tafel en zorg dat hun expertise en inzichten zich vertalen naar werkprocessen. Zo hebben ze echte invloed op beslissingen en verbeteringen in de zorg en ondersteuning. Rolmodellen worden hierdoor ook beter zichtbaar. Geef professionals ruimte voor trainingen in project- en verandermanagement, zodat ze goed voorbereid zijn op hun rol in verbeterprojecten. Zorg dat ze goed vertegenwoordigd zijn in kwaliteitscommissies en vanaf het begin betrokken zijn bij projecten.

Zeggenschap in de praktijk

- Lentis richtte een multidisciplinaire staf in die zeggenschap binnen de organisatie moet versterken. Lees [hier](#) hun verhaal.

Aan de slag met tools en tips!

- Bekijk de LAZ kennisclip '[Verschillende perspectieven bij het versterken van zeggenschap](#)'.
- Speel het [LAZ teamspel 'De-wat-wil-jij-verbeteren-race!'](#) en ontdek samen met je team waar jullie (meer) zeggenschap over willen.

7 (Zorg)uitkomsten gegevensgestuurd verantwoord en verbeteren

Gegegevensgestuurd verantwoord en verbeteren betekent dat professionals feitelijke data en objectieve informatie gebruiken om de keuzes in hun werk op te baseren.

Werken met concrete gegevens helpt professionals om de zorg en ondersteuning beter af te stemmen op de behoeften van patiënten, cliënten en de organisatie. Door data te analyseren, worden trends en verbeterpunten zichtbaar. Hierdoor kunnen gerichte verbeteringen en innovatieve oplossingen worden doorgevoerd. Dit verbetert de kwaliteit en veiligheid van zorg. Ook helpt het om transparant te verantwoord hoe en waarom keuzes worden gemaakt, wat vertrouwen wekt bij patiënten, cliënten en collega's.

Het werken met zorguitkomsten helpt professionals ook om zich verder te ontwikkelen in hun beroep. Het motiveert hen om hun kennis en vaardigheden continu te verbeteren. Dat is goed voor de kwaliteit van zorg en ondersteuning, en hun positie als professional. Hierdoor krijgen zorgprofessionals meer erkenning en invloed, wat hun beroep sterker en waardevoller maakt.

Als **professional** werk je samen met je team en leidinggevende om belangrijke zorgresultaten te bepalen. Door resultaten te volgen en verbeterplannen te maken, verbeter je continu de kwaliteit van zorg en ondersteuning. Gebruik hierbij zoveel mogelijk evidence-based practice (EBP). Als je niet ervaren bent met werken met data, vraag dan hulp binnen je team of bij experts. Spreek in het team af welke doelen jullie willen behalen en evalueer dit regelmatig. Dit zorgt voor een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het delen van lessen en successen versterkt de samenwerking en helpt om als team te groeien. Om beter te leren hoe je zorg en ondersteuning verbetert met data en je vaardigheden

vergroot, kun je een training volgen of om coaching vragen, bijvoorbeeld bij de afdeling Kwaliteit.

Als **leidinggevende** stimuleer je dat resultaten van zorg en ondersteuning in je team besproken worden. Bepaal samen met het team welke indicatoren belangrijk zijn en waar verbeteringen mogelijk zijn. Gebruik bijvoorbeeld een 'verbeterbord' met doelen, een kort plan om de doelen te behalen en wie welke verantwoordelijkheid heeft. Door ruimte te geven aan de ambities en talenten van je teamleden, moedig je hen aan om actief bij te dragen aan verbeteringen die passen bij hun expertise en motivatie.

Als **hoger management** ondersteun je het proces door te zorgen voor gebruiksvriendelijke en betrouwbare registratiesystemen. Hiermee kunnen professionals duidelijke en eenduidige resultaten van zorg en ondersteuning inzien, het liefst real-time. Toegang tot actuele gegevens helpt teams sneller trends en verbeterpunten te zien en hierop te reageren. Door te investeren in tools en infrastructuur, geef je professionals de middelen om van gegevens te leren en de zorg en ondersteuning te verbeteren.

Zeggenschap in de praktijk

Bij Haaglanden Medisch Centrum werken ze met een verbeterbord om op een laagdrempelige manier ideeën te bespreken én uit te voeren. Lees [hier](#) hun verhaal.

Aan de slag met tools en tips!

- Bekijk het [LAZ webinar over interprofessioneel samenwerken](#).

8 Leren van en met elkaar

Leren van en met elkaar betekent dat professionals samenwerken en van elkaar leren door kennis en ervaringen te delen.

Wanneer professionals met en van elkaar leren, doen ze niet alleen kennis op over elkaars vakgebied, maar ook over de unieke perspectieven en achtergronden die iedereen meebrengt. Deze diversiteit aan expertise en denkpatronen levert waardevolle inzichten op. Dit zorgt voor sterkere teams en een professionele groep die samenwerkt aan betere zorg en ondersteuning voor patiënten en cliënten.

Door ervaringen en ideeën te delen, van en met elkaar te leren, krijgen professionals een beter overzicht van hoe de organisatie en de keten als geheel functioneren. Dit breidt hun netwerk uit en versterkt de samenwerking op alle niveaus. Het bevordert innovatie en helpt om zorg en ondersteuning beter en efficiënter te organiseren.

Als **professional** leer je veel door samen te werken en kennis te delen, zowel binnen je team als met collega's uit andere disciplines. Een buddy-systeem of peer-ondersteuning helpt om snel kennis en vaardigheden over te dragen. Stagelopen op een andere afdeling of bij een andere discipline, binnen of buiten je organisatie, geeft nieuwe inzichten en helpt je breder naar je vakgebied te kijken. Deel de opgedane kennis en ervaringen in je team om ook de kennis van je collega's te vergroten. Dit versterkt de samenwerking en verbetert de zorg en ondersteuning op alle niveaus. Het delen van kennis maakt het ook gemakkelijker om nieuwe kennis goed te begrijpen en toe te passen, wat leidt tot innovatie en efficiëntere processen. Na een training of congres kun je nieuwe inzichten delen met je team, bijvoorbeeld via een voice memo, korte vlog, of presentatie tijdens een team- of regio-overleg.

Als **leidinggevende** ondersteun je je team door tijd en ruimte te geven voor ervaringen op andere afdelingen of bij ketenpartners. Zorg voor mogelijkheden om deel te nemen aan congressen, trainingen of samenwerkingsprojecten. Deze

ervaringen zijn waardevol voor de professionele ontwikkeling en bevorderen samenwerking met andere disciplines, wat de zorg en ondersteuning verbetert. Organiseer momenten voor kennisuitwisseling, zoals klinische lessen, interviews of reflectiemomenten bij de dagstart of overdracht. Hierbij kunnen ook ervaringen met externe partners en andere disciplines worden gedeeld. Zo wordt kennis delen een vanzelfsprekend onderdeel van het werk en versterk je de samenwerking binnen en buiten je team.

Als **hoger management** ondersteun je initiatieven om met en van elkaar te leren door netwerken te organiseren waar verschillende disciplines elkaar ontmoeten, zowel binnen als buiten de organisatie. Het is belangrijk dat elke discipline gelijkwaardig bijdraagt, met als doel de best mogelijke zorg en ondersteuning te leveren. Door samenwerking binnen de keten te stimuleren, vergroot je de effectiviteit van zorgprocessen, bevorder je innovatie en zorg je voor meer geïntegreerde zorg en ondersteuning. Door succesvolle samenwerkingen te ondersteunen, leg je de basis voor een cultuur van kennisdeling en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Zeggenschap in de praktijk

Om hun verpleegkundig netwerk van de grond te krijgen, organiseerde het Alrijne ziekenhuis brainstormsessies en een congres over zeggenschap. Dit bracht een grote groep verpleegkundigen in actie met zeggenschapsinitiatieven. Lees [hier](#) hun verhaal.

Aan de slag met tools en tips!

- Speel het LAZ teamspel '['De-wat-wil-jij-verbeteren-race!'](#) en ontdek samen met je team waar jullie (meer) zeggenschap over willen.
- Geef een presentatie over zeggenschap op je afdeling. Gebruik hiervoor de [basispresentatie](#) van het LAZ, inclusief reflectievragen die je kunt stellen.

Zeggenschap ontwikkelen, inrichten en borgen

Welke interventies kun je hiervoor inzetten?

9 Zeggenschap opnemen in visie en strategie

10 Zeggenschap vormgeven en borgen

Met deze interventies werk je aan het officieel regelen van zeggenschap in de organisatie en het waarborgen van de invloed van professionals.

Groei op deze gebieden zorgt voor een organisatie waarin zeggenschap op alle niveaus goed geregeld is en versterkt kan worden. Professionals weten waarop en hoe ze invloed kunnen uitoefenen. De organisatiebrede aanpak maakt medewerkers duidelijk waarom (meer) zeggenschap nodig is en welke doelen de organisatie hiervoor heeft opgesteld. Dit vergroot het draagvlak. Goede borging zorgt ervoor dat zeggenschap en de voordelen ervan blijvend zijn. Ook bij veranderingen in bestuur, management en leiding blijven professionals inspraak en invloed houden.



9 Zeggenschap opnemen in de visie en strategie

Een visie en strategie ontwikkelen voor zeggenschap van professionals en dit opnemen in de organisatievisie en -strategie betekent dat de organisatie een standpunt inneemt over zeggenschap en een richting voor de toekomst bepaalt.

Een visie en strategie geven medewerkers duidelijkheid en richting. Ze weten hoe beslissingen op alle niveaus binnen de organisatie worden genomen en hoe professionals invloed kunnen uitoefenen. In de visie staat wat zeggenschap is en waar de organisatie voor staat, wat de doelen zijn voor de komende jaren. De strategie bevat een stappenplan om tot de gewenste situatie te komen. Door aanvullend op de strategie ook jaarlijks concrete doelen en acties te beschrijven, weet iedereen wat er moet gebeuren.

Nadenken over de visie en strategie zorgt voor meer bewustzijn over zeggenschap en hoe de organisatie daar vorm aan kan geven. Een duidelijke visie en strategie helpen om draagvlak te creëren. Het is belangrijk dat alle betrokkenen meedenken over de visie en strategie, zodat er brede steun is. Een sterke visie en strategie zorgen voor continuïteit in het versterken van zeggenschap en helpen om dit continu verder te brengen.

Als **professional** helpt het om na te denken over je eigen rol in zeggenschap. Hiervoor kun je vragen gebruiken als:

- In hoeverre ben je op de hoogte van de visie op zeggenschap in jouw organisatie?
- Wat betekent die visie voor jou en jouw team?

Bekijk de visie en strategie op zeggenschap van jouw organisatie eens en bespreek met collega's hoe deze visie vertaald kan worden naar jullie team. Denk

na over wat jouw team kan doen om bij te dragen aan het realiseren van de visie. De punten die jullie bedenken, kun je opnemen in het jaarplan van je team. Bekijk of er al een professionele raad in je organisatie actief is. Als dat zo is, hebben zij waarschijnlijk een visie op zeggenschap en een jaarplan. Vraag eens na welke thema's zij de komende periode oppakken, of geef hun jouw mening als zij om input vragen.

Als **leidinggevende** bespreek je met je team hoe de visie op zeggenschap vertaald kan worden naar het dagelijks werk. Nodig professionals uit om mee te denken over het afdelingsjaarplan. Met een werksessie of LAZ teamspel haal je op een laagdrempelige manier op waar je als team aan wil werken. Bespreek wie aan welke doelen werkt en wat teamleden nodig hebben om deze te bereiken. Door hen te betrekken bij lange termijn plannen en doelen, oefen je positieve invloed uit op hun motivatie en werkplezier. Sta regelmatig stil bij hoe teamleden hun zeggenschap ervaren, bijvoorbeeld tijdens een jaargesprek. Zorg ervoor dat teamleden weten hoe ze gebruik kunnen maken van de zeggenschapsstructuren om hun invloed te vergroten. Een overzicht van deze structuren delen kan daarbij helpen.

Als **hoger management** is het belangrijk om zeggenschapsstructuren te ondersteunen en te waarborgen in de organisatie. Maak duidelijke afspraken over de rol en invloed van professionals binnen de organisatie en het bredere zorgnetwerk. Om de invloed van professionals blijvend te maken, ook bij veranderingen in het management of de organisatie, leg je

Nadenken over de visie en strategie zorgt voor meer bewustzijn over zeggenschap en hoe de organisatie daar vorm aan kan geven. Een duidelijke visie en strategie helpen om draagvlak te creëren.

deze structuren vast in samenwerkingsafspraken of adviesraden.

Stel samen met de beroepsgroep een visie op zeggenschap op om hun positie te versterken en de organisatie te laten groeien naar de gewenste situatie. Geef zelf het goede voorbeeld door de visie op zeggenschap actief uit te dragen, zowel in woorden als daden. Het helpt wanneer iedereen hetzelfde beeld heeft van de zeggenschapsstructuren. Hiervoor kun je ze bijvoorbeeld schriftelijk vastleggen. Bepaal samen de doelen van deze structuren en maak korte- en langetermijnplannen om de ontwikkeling ervan te versterken. Zo wordt de zeggenschap van professionals stevig ingebed in de organisatie, wat zorgt voor continuïteit en verbetering op alle niveaus.

Zeggenschap in de praktijk

SKB Winterswijk ontwikkelde een visie en strategie om expertise van de beroepsgroep in besluitvorming te waarborgen. Lees [hier](#) hun verhaal.

Aan de slag met tools en tips!

- Volg de gratis LAZ e-learning '[Versterk je zeggenschap](#)' om meer te leren over wat zeggenschap is en voor jou betekent.
- Speel het LAZ teamspel '[De-wat-wil-jij-verbeteren-race!](#)' en ontdek samen met je team waar jullie (meer) zeggenschap over willen.
- Wil je professionals/collega's uitnodigen om zich uit te spreken? Gebruik hiervoor de LAZ-kaartjes '[Wat wil jij veranderen?](#)'.

10 Zeggenschap vormgeven en borgen

Zeggenschap vormgeven en borgen betekent dat in de organisatie wordt afgesproken hoe, waarover en op welk niveau professionals zeggenschap hebben. Door de afspraken officieel vast te leggen, wordt hun invloed blijvend.

Het instellen van zeggenschapsstructuren zoals een professionele raad, stafbestuur of kwaliteitswerkgroep zorgt ervoor dat de perspectieven van professionals worden meegenomen in beleid en besluitvorming. De meest geschikte structuur hangt af van de doelen van de organisatie en de huidige manier van invloed uitoefenen. Structuren zijn niet bepalend, maar helpen wel om de invloed van professionals te waarborgen. Voor verpleegkundigen wordt in organisaties regelmatig een verpleegkundig directeur of Chief Nursing Officer (CNO) aangesteld. Ook op teamniveau is het belangrijk om afspraken te maken over zeggenschap over belangrijke zaken zoals werkprocessen, roosters en de organisatie van zorg. Het integreren van zeggenschap in jaargesprekken en teamoverleggen versterkt de betrokkenheid en invloed van professionals op het beleid.

Door afspraken over zeggenschap officieel vast te leggen in beleid, besluitvormingsprocessen en zeggenschapsstructuren, blijft de invloed van



Het instellen van zeggenschapsstructuren zoals een professionele raad, stafbestuur of kwaliteitswerkgroep zorgt ervoor dat de perspectieven van professionals worden meegenomen in beleid en besluitvorming.

professionals behouden. Ook bij veranderingen in het management of de organisatie.

Als **professional** is het belangrijk je ideeën en ervaringen te delen tijdens overlegmomenten. Door jouw perspectief in te brengen, kun je samen het beleid verbeteren. Vind je dit lastig of wil je vaardigheden ontwikkelen, bespreek dit dan met je leidinggevende in een functionerings- of ontwikkelgesprek.

Neem deel aan werkgroepen of adviescommissies die zich richten op het verbeteren van zorgkwaliteit, ontwikkelmogelijkheden of werkprocessen. Het is handig om meer te leren over de zeggenschapsstructuren in jouw organisatie. Als je collega's kent die onderdeel zijn van een zeggenschapsstructuur kun je hen ondersteunen door mee te denken, enquêtes in te vullen of te delen wat er speelt op de werkvloer. Hoe concreter de input, hoe groter de kans dat professionals meer invloed krijgen en kunnen nemen op team- of organisatieniveau. Als er geen professionele raad is, vraag dan je leidinggevende naar informele structuren voor invloed. Denk mee over belangrijke thema's en nodig collega's uit om mee te denken. Stel voor een werkgroep of platform, of zelfs een professionele raad te starten, om invloed uit te oefenen.

Als **leidinggevende** help je je team door duidelijk te maken wie over welke zaken kan beslissen en waar je team invloed op kan uitoefenen. Maak zeggenschap onderdeel van je jaargesprekken. Laat je teamleden ook weten dat ze invloed kunnen hebben op het jaarplan en vraag actief naar hun ideeën tijdens teamoverleg.

Geef professionals de ruimte om deel te nemen aan een zeggenschapsstructuur zoals een adviesraad of kwaliteitscommissie. Stimuleer hun aanwezigheid bij

momenten waarop zij hun stem kunnen laten horen, zoals inspraakbijeenkomsten. Duidelijke afspraken maken over deelname, zoals op tijd aanwezig zijn en je afmelden bij verhindering, helpt om de betrokkenheid te vergroten. Ondersteun teamleden die nog niet voldoende kennis en vaardigheden hebben om deel te nemen aan een zeggenschapsorgaan of commissie, door tijd en ruimte voor ontwikkeling te bieden.

Als leidinggevende is het goed om te weten over welke zaken jij zelf zeggenschap hebt en waarover niet. Dit helpt je om de juiste kaders te bieden en professionals ruimte te geven om invloed uit te oefenen. Bespreek met je leidinggevende en je team hoe professionals meer zeggenschap kunnen krijgen en waar dit nodig is.

Als **hoger management** kun je zeggenschap bevorderen door een zeggenschapsstructuur in te richten of de werking ervan te verbeteren. Dit kan op vele verschillende manieren, bijvoorbeeld door het doorontwikkelen van een professionele raad, professioneel platforms, kwaliteitswerkgroepen, of door een Chief Nursing (Information) Officer (CN(I)O) of verpleegkundig directeur aan te stellen. Leg deze structuren vast in beleid en besluitvormingsprocessen, zodat de invloed van professionals behouden blijft, ook bij veranderingen in het management.

Maak concrete afspraken over de rol en invloed van professionals, bijvoorbeeld over adviseren, meebeslissen of besluiten. Goed ingerichte structuren zorgen voor continuïteit en verbetering op alle niveaus, wat de zorg en ondersteuning en de samenwerking ten goede komt. Een goed introductieprogramma voor nieuwe professionals kan uitleg geven over hoe zij invloed kunnen uitoefenen in de organisatie. Scholingsmogelijkheden zijn belangrijk, zodat professionals goed voorbereid zijn op een rol in een zeggenschapsstructuur. Geef zelf het goede voorbeeld door de visie op zeggenschap actief uit te dragen, zowel in woorden als daden.

Zeggenschap in de praktijk

Maastricht UMC zette in een jaar tijd vier verpleegkundige councils op, op vier verschillende afdelingen. Lees [hier](#) hun verhaal.

Aan de slag met tools en tips!

- Sluit je met je VAR aan bij een VAR netwerk, bijvoorbeeld het [VAR-netwerk van V&VN](#), STZ, NFU of misschien is er in jouw regio wel sprake van een regionaal VAR-netwerk.
- Bekijk de LAZ-kennisclips '[Zeggenschap inrichten](#)' en '[Het professionele zeggenschapsmodel](#)'.

Aan de slag! Zeggenschap versterken met een roadmap

Om zeggenschap te versterken, kun je gebruik maken van de roadmap die het LAZ ontwikkelde. Dit stappenplan helpt om op een projectmatige manier aan de slag te gaan met de interventies en het versterken van zeggenschap. Veel implementaties in de zorg en sociaal domein mislukken. Door gebruik te maken van een gedegen, projectmatige aanpak vergroot je de kans op succes. Zo zorg je ervoor dat de ingezette interventie past bij de gewenste situatie en je vergroot de kans dat de interventie goed wordt uitgevoerd. Hierdoor kan de gewenste situatie daadwerkelijk ontstaan. Tot slot zorgt deze aanpak ervoor dat de gewenste situatie geborgd wordt en blijft bestaan. Dit hoofdstuk gaat dieper in op de roadmap.

De roadmap van het LAZ bestaat uit de volgende 5 stappen:

- Stap 1** **Breng de huidige en gewenste situatie in kaart**
- Stap 2** **Stel prioriteiten en doelen voor het komende jaar**
- Stap 3** **Maak een verbeterplan**
- Stap 4** **Ga aan de slag!**
- Stap 5** **Evalueer doelen en borg de goede resultaten**

Projectmatige ondersteuning: een concreet stappenplan volgen

Er bestaat geen standaardplan voor het versterken van zeggenschap, maar er zijn wel universele verbeterstappen om te volgen. Het LAZ heeft deze stappen uitgewerkt en samengebracht in een roadmap.

Door de vijf stappen van de roadmap te volgen, versterken organisaties zeggenschap projectmatig, met een concreet verbeterplan. Zo maken ze een route op maat om de gewenste veranderingen door te voeren, te behouden en verder te verbeteren. De roadmap is opgebouwd volgens de Plan-Do-Check-Act-cyclus; een methode om in een organisatie processen en uitkomsten continu te verbeteren.

De roadmap doorlopen doe je samen

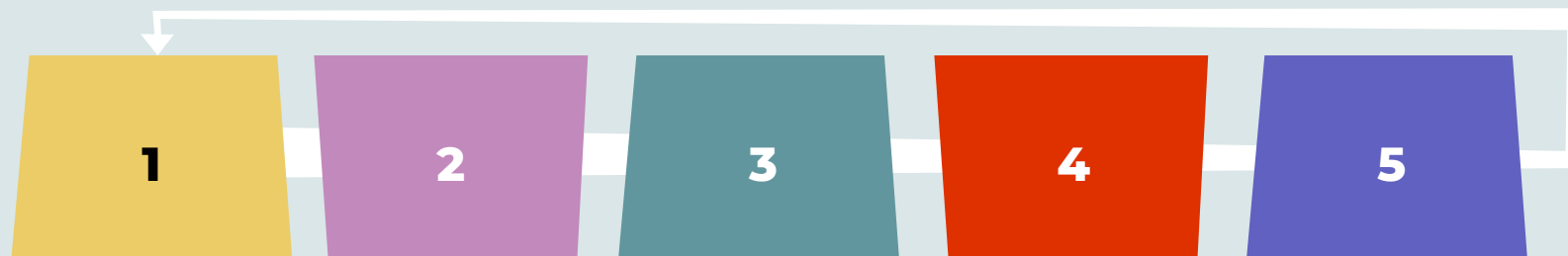
Omdat het versterken van zeggenschap vraagt om een multidisciplinaire aanpak (zie hoofdstuk 1) is het belangrijk dat professionals de stappen van de roadmap niet individueel doorlopen. Er is een gezamenlijke inspanning nodig van de mensen in de organisatie die nodig zijn om de gewenste verandering te realiseren. Dat is meestal een combinatie van professionals, leidinggevenden, bestuurders, behandelaren en stafafdelingen zoals HR, Kwaliteit en Financiën.

Blijvende verandering door een projectmatige aanpak

Door meerdere jaren op rij op eenzelfde manier, projectmatig aan verandering te werken, vergroten organisaties de kans op succes en blijvende verandering. Vaste patronen en hiërarchie in organisaties

bestaan vaak al jarenlang en zijn niet gemakkelijk te doorbreken. Het is belangrijk dat organisaties niet eenmalig een plan maken om zeggenschap te versterken, maar meerdere jaren op rij. In de roadmap is daarom volop aandacht voor evaluatie en borging, om de ingezette verandering te behouden ook als het project klaar is.

Hieronder wordt iedere stap toegelicht. Een praktische uitwerking om alle stappen van de roadmap te doorlopen, is [hier](#) te vinden.



Stap 1**Breng de huidige en gewenste situatie in kaart**

Voordat er gestart wordt met verbeteracties, is het nodig om het probleem van een team, afdeling of organisatie goed in beeld te hebben. Door hier tijd voor te nemen, komen de werkelijke knelpunten naar boven, zonder aannames te doen. Er kan gekeken worden welke knelpunten professionals ervaren, welke verbetermogelijkheden zij zien of hoe zij zaken die goed gaan kunnen uitbreiden. Om dit in kaart te brengen, kunnen organisaties werken met (resultaten uit eerdere) interne enquêtes, medewerkertevredenheidsonderzoeken en de uitkomsten van de [Landelijke Monitor Zeggenschap](#). Ook data van andere afdelingen zoals HR of Financiën kan helpen, bijvoorbeeld informatie over in-, door- en uitstroom of verzuim en de kosten daarvan.

Nadat er inzicht is in de huidige situatie, kan er gekeken worden naar de gewenste situatie. Wat is de verandering die gewenst is, welk doel moet bereikt worden?

Om de gewenste situatie te schetsen, is het belangrijk om de behoeften te peilen. Dat kan door informele gesprekken met professionals, bijvoorbeeld tijdens een koffiepauze, waarbij gesproken wordt over zaken waar professionals tegenaan lopen of waar ze ideeën over hebben. De benodigde input kan ook opgehaald worden met interne enquêtes, dialoogsessies, of uit de resultaten van medewerkertevredenheidsonderzoeken en de uitkomsten van de Landelijke Monitor Zeggenschap worden afgeleid. Vanuit de grootste behoefte kan de gewenste situatie geschetst worden.

Stap 2**Stel prioriteiten en doelen voor het komende jaar**

Om naar de gewenste situatie toe te groeien, is het nodig om doelen te stellen. Door concrete doelen te stellen en in de tijd uit te zetten, wordt de voortgang van een plan meetbaar. Het opstellen van een SMART-doel helpt om doelen helder en concreet te maken. SMART is afkomstig van de woorden: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden.

Om de doelen te bereiken is actie nodig. Een interventie is een actie of een aantal acties die je kunt uitvoeren om een probleem aan te pakken of een situatie te verbeteren. Het LAZ heeft tien interventies geformuleerd die kunnen helpen bij het versterken van zeggenschap op verschillende niveaus. Organisaties kunnen die gebruiken en waar nodig aanvullen met eigen interventies die nodig zijn om hun doel te bereiken.

De interventies worden uitgebreid beschreven in [hoofdstuk 4](#).

Stap 3

Maak een verbeterplan

Om te zorgen dat het plan volledig is en er geen stappen worden overgeslagen, is het nodig om een verbeterplan op te stellen. Hierin staan de doelen, aanpak (gekozen interventies), planning en tijdspad, team en betrokkenen, uren, budget en middelen, planning, kansen en uitdagingen, en de wijze van evalueren en borgen.

Het is belangrijk dat er draagvlak voor het verbeterplan is. Het is daarom aan te bevelen om expliciet akkoord te krijgen op het verbeterplan van de (formele) betrokkenen. Dit helpt bij een soepele start en uitvoering van het project.

Tip van projectleiders

Projectleiders geven aan dat het helpt om: een haalbaar doel te kiezen, de verwachtingen niet te groot te maken en kleine stappen te zetten. Houd aandacht voor elkaar te houden en blijf luisteren naar elkaar. Ook helpt het om belangrijke betrokkenen (stakeholders) bij het plan te betrekken en hun kennis en expertise gebruiken helpen bij het vergroten van draagvlak.

Stap 4

Ga aan de slag!

Wanneer teams in organisaties aan de slag gaan met het uitvoeren van een verbeterplan, dan is het belangrijk dat zij de betrokkenen regelmatig op de hoogte brengen van de voortgang van het project. Communiceer niet pas als er bepaalde doelen zijn behaald, maar maak ook een mooie stap voorwaarts of tussentijdse resultaten zichtbaar. Dat kan op verschillende manieren, denk aan communiceren via intranet, de bestuurder regelmatig bijpraten of het delen van de voortgang tijdens bijeenkomsten op de afdeling.

Tussentijds evalueren

Regelmatig de voortgang van het project evalueren, helpt om te zien of het project nog volgens plan wordt uitgevoerd. Is dat niet het geval, dan kunnen er aanpassingen worden gedaan in bijvoorbeeld de doelen, het budget of de gekozen aanpak.

Gemotiveerd blijven

Het doorvoeren van veranderingen zorgt voor uitdagingen. Er kan weerstand ontstaan bij collega's of er is in de praktijk te weinig tijd om aan te werken. Het is belangrijk om gemotiveerd te blijven doorwerken en te accepteren dat niet alles in één keer kan.

Door kleine en grote successen te vieren, zien anderen wat het versterken van zeggenschap oplevert. Zo worden mensen gemotiveerd om mee te doen en om door te gaan.

Stap 5

Evalueer doelen en borg de goede resultaten

Evalueren en borgen zijn twee belangrijke onderdelen om een verbeterplan goed af te sluiten.

Evalueren

Door te evalueren wordt duidelijk in hoeverre de gestelde doelen behaald zijn. Wat is het effect van de acties en wat is er geleerd in het proces? Evalueren geeft een projectteam en betrokkenen nieuwe inzichten en helpt om te groeien, innoveren en betrokken te blijven bij zeggenschap.

Periodiek evalueren in of na structurele bestaande overleggen, jaarlijks meten met de Landelijke Monitor Zeggenschap en periodiek rapporteren zijn volgens projectleiders goede methoden om te evalueren.

Borgen

Goede borging van de resultaten van een plan zorgt voor een blijvende verandering en behoudt de zeggenschap die verworven is. Afspraken en nieuwe werkwijzen worden vastgelegd en opgenomen in processen. Zo wordt zeggenschap stevig en zichtbaar, en zijn professionals niet langer afhankelijk van individuen. Wanneer iemand de organisatie verlaat, blijven de gemaakte afspraken staan.

Continu verbeteren

Laat plannen en ideeën aansluiten op de cyclus van de organisatie en zorg dat zeggenschap onderdeel wordt van de jaarplannen. Door in de begroting op te (laten) nemen dat er budget moet zijn om zeggenschap te versterken, vergroot de

kans dat er jaarlijks budget is voor zeggenschapsplannen en -activiteiten. Zorg ervoor dat zeggenschap niet meer weg te denken is uit de organisatie. Door goed te bekijken wat er na stap 5 nog nodig is, kunnen organisaties direct weer starten met een (vervolg)plan in stap 1. Zo wordt zeggenschap versterken geen eenmalig project, maar een continue verbetercyclus. Door meerdere jaren te werken aan (bewustzijn) van zeggenschap, kunnen organisaties bestaande patronen doorbreken en een cultuuromslag realiseren.

Tip van projectleiders

Projectleiders geven aan dat het helpt om: de resultaten en vervolgacties te verwerken in de jaar-, verbeter- en beleidsplannen, en samenwerkingsafspraken vast te leggen in de organisatie. Ook helpt het om een plek op intranet in te richten met alle informatie over de voortgang van activiteiten, plannen en doelen.

De staat van zeggenschap

- **Zeggenschap in kaart brengen**
- **Landelijke peiling zeggenschap**
- **Landelijke Monitor Zeggenschap**

Zeggenschap in kaart brengen

Steeds meer organisaties zetten stappen om zeggenschap te versterken, waardoor het onderwerp meer aandacht krijgt. Hierdoor worden ook steeds meer professionals gestimuleerd om ermee aan de slag te gaan. Het in kaart brengen van de staat van zeggenschap geeft organisaties de mogelijkheid om de ontwikkeling ervan, de trend, te volgen en tijdig bij te sturen.

Het systematisch en op vaste momenten in kaart brengen van de ervaringen van professionals helpt organisaties beter te begrijpen hoe factoren zoals kwaliteit van zorg, verzuim en uitstroom zich kunnen gaan ontwikkelen. In veel organisaties wordt daarom de tevredenheid of betrokkenheid van medewerkers regelmatig gemeten. Zo kan bijvoorbeeld gevolgd worden hoe de vertrekintentie van professionals is en of zij kwaliteit van de zorg en ondersteuning van hun afdeling en het werken in de organisatie aanbevelen bij familie, vrienden of familie. De tevredenheid of betrokkenheid van



medewerkers wordt in veel organisaties in kaart gebracht, maar zeggenschap krijgt vaak minder focus. Waar er voorheen geen systematische aanpak was om zeggenschap te meten, is er in 2022 een eerste peiling uitgevoerd om de door professionals, managers en bestuurders ervaren kwaliteit van zeggenschap in kaart te brengen.

Landelijke peiling zeggenschap

Om inzicht te krijgen in hoe professionals hun zeggenschap ervaren, zette het Landelijk Actieplan Zeggenschap in 2022 een peiling uit. Ruim 2.600 professionals en bijna 200 bestuurders, managers en HR-professionals vulden de peiling in.

Professionals beoordeelden de kwaliteit van zeggenschap op individueel niveau met een 6 en op teamniveau met een 6,2. Zeggenschap op organisatieniveau werd met een 5, een onvoldoende, beoordeeld. Bestuurders, managers en HR-professionals schatten de mate waarin professionals kwaliteit van zeggenschap ervaren aanzienlijk hoger in dan hoe professionals de kwaliteit van zeggenschap zelf ervaren. Bestuurders, managers en HR-professionals zonder achtergrond in één van de zorgberoepen schatten de door zorgprofessionals ervaren kwaliteit van zeggenschap daarbij aanmerkelijk hoger in dan hun collega's mét deze achtergrond.



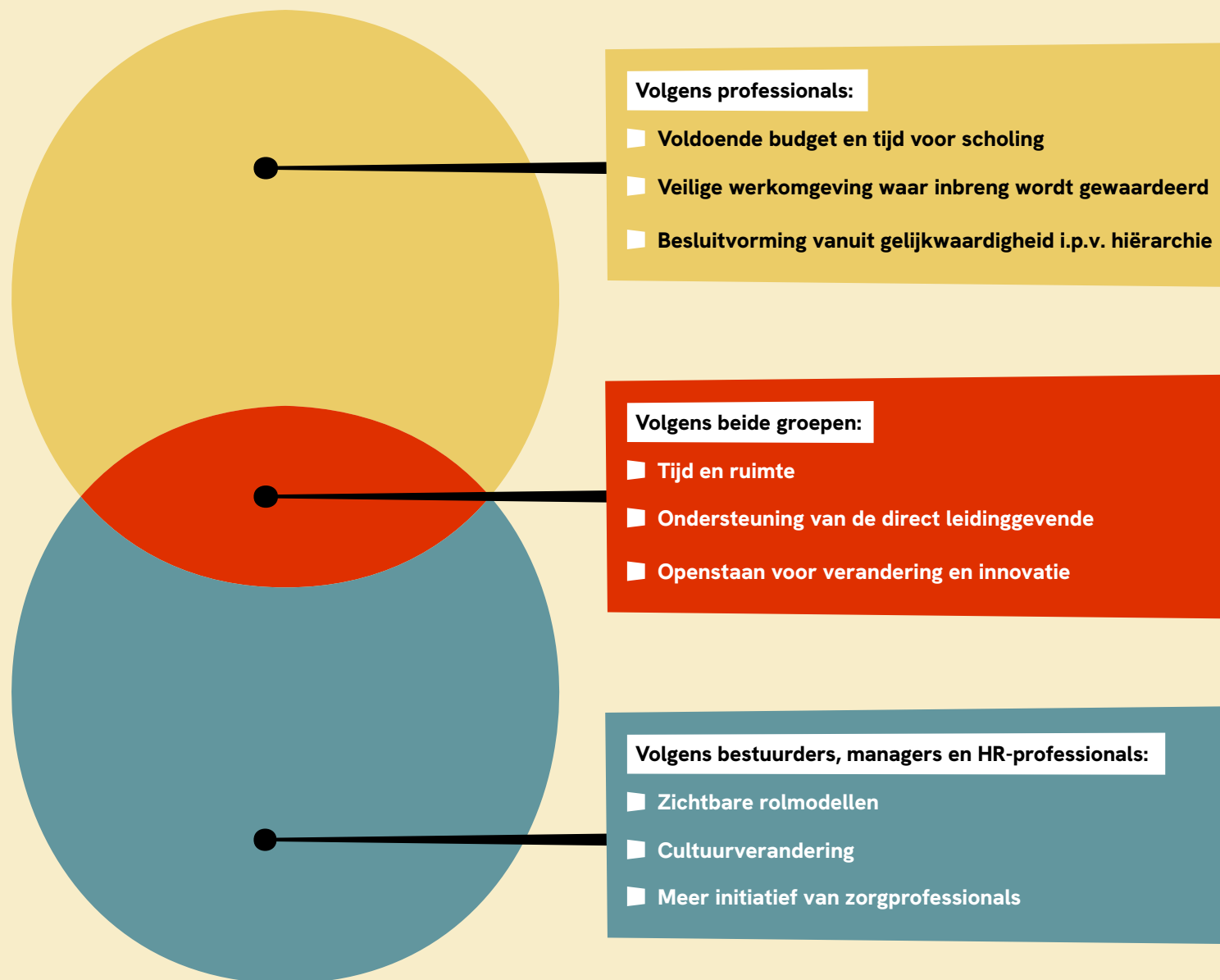


Onderwerpen waar volgens professionals en leidinggevenden als eerste op moest worden ingezet om zeggenschap te versterken:

- het personeelstekort
- de positionering van de beroepsgroep in de organisatie
- het rooster
- verbeteren van zorg
- administratie en registratie

Deelnemers gaven aan wat er volgens hen daarvoor nodig zou zijn:

De peiling is door het LAZ eenmalig uitgezet. Sinds 2023 kunnen organisaties deelnemen aan de Landelijke Monitor Zeggenschap.



Afbeelding 6.1: Wat is er nodig volgens deelnemers aan de landelijke peiling zeggenschap

Landelijke Monitor Zeggenschap

Sinds 2023 wordt de Landelijke Monitor Zeggenschap (LMZ) jaarlijks uitgezet door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). De LMZ biedt organisaties inzicht in de mate van zeggenschap die professionals ervaren, en maakt het mogelijk om dit zowel over tijd als met andere organisaties te vergelijken. In 2023 namen bijna 22.000 professionals deel aan de nulmeting; in 2024 werd dit aantal licht overtroffen.

LMZ-meting 2023

Uit de nulmeting in 2023 bleek dat 52% van de professionals meer zeggenschap wenste. Het cijfer waarmee ze hun eigen zeggenschap beoordeelden verschilde tussen disciplines en branches, maar was gemiddeld een 6. Professionals gaven aan dat ze de meeste zeggenschap op individueel niveau ervaren, met een gemiddeld cijfer van 6,3. De minste zeggenschap ervaren zij op landelijk niveau. Verzorgenden ervaren met een gemiddeld cijfer van 5,8 de minste zeggenschap van de betrokken beroepsgroepen. Verpleegkundig specialisten ervaren de meeste zeggenschap en geven een score van 6,4. Deelnemers uit ziekenhuizen en medisch-specialistische zorg en de thuiszorg geven de hoogste totaalscore voor de ervaren zeggenschap, een 6,1. Professionals uit de verpleeghuiszorg ervaren de minste zeggenschap en geven dit een 5,8.

22% van de professionals had de intentie om binnen een jaar te vertrekken uit de functie of organisatie. Uit de monitor bleek verder een samenhang tussen zeggenschap en vertrekintentie: hoe meer zeggenschap, hoe minder snel mensen overwegen om te vertrekken. Verder bleek dat 89% zich medeverantwoordelijk voelt voor kwaliteitsverbetering op de eigen afdeling of in de organisatie. Slechts 35% ervaart hier structurele tijd voor.



LMZ-meting 2024

De meting in 2024 laat zien dat er een kleine vooruitgang is geboekt. De wens voor meer zeggenschap is iets afgenomen: 50% van de professionals gaf aan hier behoefte aan te hebben, tegenover 52% in 2023. De gemiddelde score voor ervaren zeggenschap bleef echter met 6,0 gelijk.

In organisaties met een Shared Governance-model wordt meer zeggenschap ervaren dan in organisaties met traditionele bestuursstructuren.

Positieve ontwikkelingen zijn vooral zichtbaar in de groep organisaties die zowel in 2023 als 2024 deelnam:

- meer professionals ervaren dat hun positie in de organisatie hen in staat stelt om zeggenschap te nemen, een toename van 8%.
- een stijging van de e-NPS-score (Employee Net Promotor Score) met 1,8%.
- een stijging van de werktevredenheid met 3,7%.
- een daling van de vertrekintentie van 2,7%.
- minder regellast: 7% minder professionals ervaren dat regels hen beperken in het zelfstandig nemen van beslissingen.
- betere benutting van gegevens: het gebruik van kwaliteitsregistraties voor het verbeteren van zorg en begeleiding is met 7% toegenomen.

De resultaten van bovenstaande groep laten duidelijk zien dat een positieve beweging op zeggenschap tot stand kan komen. Om te investeren in zeggenschap van professionals zullen organisaties in de zorg en sociaal domein niet alleen in actie moeten komen, maar ook blijvend moeten investeren.

Alle resultaten van de metingen zijn te vinden in:

[rapport 2023](#)
[factsheet 2023](#)
[rapport 2024](#)
[factsheet 2024](#)



Meting 2023 en 2024 voor veranderaanpak belangrijke indicatoren van de Landelijke Monitor Zeggenschap, verdeeld in open en constant cohort.

Legenda:

(cijfer) Resultaat meting 2023 **GGZ** Geestelijke gezondheidszorg **UMC** Universitair medische centra **NPS** Net Promoter Score **O** Open
 cijfer Resultaat meting 2024 **GHZ** Gehandicaptenzorg **LMZ** Landelijke Monitor Zeggenschap **eNPS** Employee Net Promoter Score **C** Constant

	Ziekenhuizen en andere medisch							
	Algemeen	specialistische zorg	Verpleeghuiszorg	GGZ	UMC	Thuiszorg	Sociaal werk	GHZ
Ervaren zeggenschap	O = 6.05 (6.03) C = 6.10	6.2 (6.1)	5.8 (5.8)	5.9 (5.9)	6.1 (6.0)	6.1 (6.1)	6.2 (6.0)	5.9 (-)
Autonomie	O = 6.49 (6.43) C = 6.51	6.5 (6.4)	6.3 (6.2)	6.6 (6.6)	6.5 (6.3)	6.6 (6.6)	7.0 (7.1)	6.4 (-)
Kwaliteitsverbetering	O = 6.19 (6.18) C = 6.23	6.3 (6.3)	6.0 (6.0)	6.0 (6.0)	6.2 (6.1)	6.3 (6.2)	6.2 (6.0)	6.0 (-)
Interprofessionele samenwerking	O = 6.66 (6.62) C = 6.70	6.8 (6.7)	6.5 (6.6)	6.5 (6.5)	6.7 (6.6)	6.7 (6.7)	6.7 (6.4)	6.4 (-)
Imago	O = 6.23 (6.21) C = 6.29	6.3 (6.2)	6.0 (6.0)	6.1 (6.1)	6.3 (6.2)	6.4 (6.4)	6.3 (6.0)	6.0 (-)
Kennis- en datagedreven werken	O = 6.03 (5.99) C = 6.05	6.1 (6.3)	6.0 (6.0)	5.7 (6.0)	6.0 (5.9)	6.1 (6.2)	6.1 (6.0)	5.9 (-)
Personeelsbeleid en ontwikkeling	O = 5.69 (5.67) C = 5.77	5.9 (5.8)	5.3 (5.3)	5.6 (5.6)	5.9 (5.8)	5.6 (5.6)	5.9 (5.7)	5.6 (-)
Leiding die faciliteert	O = 6.00 (5.95) C = 6.07	6.1 (6.0)	5.8 (5.8)	5.8 (5.8)	6.1 (6.0)	6.2 (6.2)	6.2 (5.9)	5.7 (-)
Zeggenschapsstructuren	O = 5.95 (5.95) C = 6.02	6.2 (6.1)	5.5 (5.6)	5.8 (5.8)	6.1 (6.0)	5.9 (6.0)	6.0 (5.8)	5.8 (-)
Cijfer kwaliteit van zeggenschap								
Individueel niveau	6.4 (6.4)	6.4 (6.4)	6.2 (6.2)	6.6 (6.3)	6.6 (6.3)	6.5 (6.6)	6.9 (6.4)	6.3 (-)
Team niveau	6.6 (6.6)	6.3 (6.6)	5.9 (6.4)	6.2 (6.6)	6.2 (6.4)	6.3 (6.8)	6.2 (6.5)	6.2 (-)
Organisatieniveau	5.8 (5.8)	6.1 (5.8)	5.7 (5.7)	5.7 (5.5)	6.1 (5.7)	6.0 (6.2)	6.1 (5.6)	5.7 (-)
NPS**	32 (31)	34 (47)	20 (34)	20 (20)	38 (54)	45 (66)	33 (58)	22 (-)
eNPS**	40 (45)	46 (32)	28 (23)	19 (23)	53 (32)	62 (44)	63 (29)	30 (-)
Vertrekintentie	21.2% (22,1%)	18,6% (20,5%)	27,9% (28,0%)	24,6% (24,1%)	18,2% (21,5%)	17% (20,1%)	28,2% (21,3%)	27.1% (-)

Nulmeting voor veranderaanpak belangrijke indicatoren van de Landelijke Monitor Zeggenschap

* Onvoldoende respondenten

** De NPS en eNPS worden berekend door het percentage "promoters" (score 9-10) te verminderen met het percentage "criticasters" (score 0-6), waardoor je een score krijgt tussen -100 en 100. Een positieve score betekent meer tevreden dan ontevreden collega's, waarbij 50+ wijst op sterke loyaliteit, terwijl een negatieve score aangeeft dat er meer ontevredenheid is.

Randvoorwaarden voor het versterken van zeggenschap

- **Wat is er nodig?**
- **Start met kennis over zeggenschap vergroten**
- **Investeer in draagvlak en betrokkenheid**
- **Zorg voor de benodigde tijd, ruimte en middelen**
- **Cultuurverandering: een proces van lange adem**

Wat is er nodig?

Wie aan de slag gaat met zeggenschap versterken, zet een (cultuur)verandering in gang. En zodra je bestaande processen in beweging brengt, roept dat gegarandeerd weerstand op. Verandering doorvoeren betekent ook flexibel zijn. Creatieve wegen vinden om belangrijke zaken, op individueel tot op landelijk niveau, toch voor elkaar te krijgen.

Hieronder staan de randvoorwaarden die nodig zijn om zeggenschap te kunnen versterken en behouden via de interventies uit hoofdstuk 4.



Start met kennis over zeggenschap vergroten

Kennis over zeggenschap vergroten in alle lagen van de organisatie helpt om beter te snappen wat zeggenschap is, wat de meerwaarde ervan is, waar professionals zeggenschap op kunnen pakken en hoe dit eruit moet gaan zien. Kennis over zeggenschap blijkt vaak nog een 'gat' in de organisatie. Het vergroten ervan moet dus actief gestimuleerd worden. Als professionals weten wat zeggenschap is en waar ze het op kunt pakken, of als leidinggevenden zien hoe ze hiervoor ruimte bieden aan hun team, kunnen ze in beweging komen. Met de juiste kennis kunnen alle lagen van de organisatie meer en betere gesprekken voeren en verbetert de samenwerking.



Investeer in draagvlak en betrokkenheid

Zonder draagvlak lukt het niet om veranderingen, zoals het versterken van zeggenschap, succesvol door te voeren. Organisaties die met een actieplan aan de slag zijn gegaan, noemden draagvlak en betrokkenheid de belangrijkste randvoorwaarde. Voldoende mensen moeten een idee of plan willen steunen. Het hebben van draagvlak betekent niet automatisch dat er ook betrokkenheid is. Terwijl



betrokkenheid óók een belangrijke randvoorwaarde is, het zorgt ervoor dat mensen gemotiveerd zijn om zich actief in te zetten en verantwoordelijkheid te nemen voor de verandering. Vanuit betrokkenheid komen mensen in actie om met elkaar iets tot een succes te maken. Omdat draagvlak creëren zo nauw samenhangt met veranderen, is het niet iets wat je er even bij doet. Er zal parallel aan het versterken van zeggenschap met verschillende interventies, ook voortdurend aandacht moeten zijn voor het vergroten en behouden van draagvlak en betrokkenheid. Om draagvlak en betrokkenheid te vergroten werkt het om verschillende disciplines te betrekken bij een (verbeter)plan, de dialoog op te zoeken, in gesprek te blijven met elkaar en de voortgang van een plan te delen met betrokkenen en in de organisatie.

Zorg voor de benodigde tijd, ruimte en middelen

Zeggenschap versterken vraagt om een langetermijninvestering. Het is verleidelijk om door drukte en beperkte middelen snelle oplossingen te kiezen voor problemen die zich voordoen, maar daarmee verander je de kern niet. Professionals hebben tijd, ruimte en middelen nodig om echt invloed uit te oefenen. Personeelstekorten en verzuim kunnen dit belemmeren, daarom is het belangrijk dat organisaties interne oplossingen vinden om professionals te ondersteunen. Het is bijvoorbeeld belangrijk om de vaardigheden van mensen te ontwikkelen, zodat zij gezamenlijk bestaande patronen in de organisatie kunnen doorbreken. Zonder deze noodzakelijke randvoorwaarden bestaat het risico dat zeggenschap alsnog top-down wordt ingevoerd, omdat het management wel de ruimte heeft om zich hiermee bezig te houden.



Cultuurverandering: een proces van lange adem

Het versterken van zeggenschap binnen zorg- en sociaalwerkorganisaties vraagt tijd en geduld. Het doel is dat elke discipline ervaart dat het perspectief gehoord en erkend wordt, zodat de kwaliteit van zorg en ondersteuning verbetert en werkplezier toeneemt. Dat draagt weer bij aan het behoud van medewerkers. In veel organisaties zijn er scheefgegroeide machtsverhoudingen en hiërarchieën, waardoor professionals minder zeggenschap voelen of kunnen pakken. Dit zijn patronen die al lang bestaan en die zich niet eenvoudig laten doorbreken. Bewustwording van deze ongelijke patronen komt vóór het daadwerkelijk doorbreken ervan. Het inzichtelijk maken van deze patronen vraagt om een gezamenlijke, langdurige inzet van de gehele organisatie. Wanneer er inzicht is, kunnen patronen geleidelijk doorbroken worden. Het is goed dat men zich in alle lagen van de organisatie ervan bewust is dat cultuurverandering een proces van lange adem is, dat meerjarige aandacht en doorzettingsvermogen vraagt.



De toekomst van zeggenschap

- **Waar werken we naartoe?**
- **Duurzame verankering van zeggenschap in de praktijk**

Waar werken we naartoe?

Zeggenschap versterken is een proces dat niet van de ene op de andere dag resultaat geeft. Veel organisaties staan pas aan het begin van deze beweging, waarbij bewustwording centraal staat. Maar het uiteindelijke doel gaat verder: een toekomst waarin zeggenschap van professionals vanzelfsprekend is en daadwerkelijk wordt benut. Een toekomst waarin professionals hun stem laten horen, leiderschap tonen en samen met hun werkgevers bouwen aan een cultuur van vakmanschap, goed werkgeverschap en open dialoog. Deze aantrekkelijke stip op de horizon vraagt om een grondige verandering in denken en doen. Een verandering die ook blijft bestaan in moeilijke tijden, zoals bij personeelstekorten of een hogere zorgvraag. Deze omslag dient niet alleen plaats te vinden binnen organisaties, ook tussen organisaties, op regionaal, landelijk en zelfs internationaal niveau.

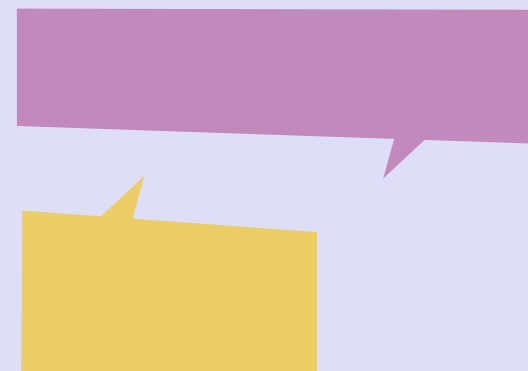
Van het tonen van vakmanschap tot goed werkgeverschap

Als zeggenschap goed geregeld is, zien we dat professionals leiderschap tonen in hun werk en continu bezig zijn met hun eigen ontwikkeling. Zij nemen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van zorg en ondersteuning en dragen actief bij aan het verbeteren ervan. Organisaties die dit mogelijk maken, plukken de vruchten van betrokken en gemotiveerde medewerkers. En dat leidt uiteindelijk weer tot betere resultaten voor patiënten en cliënten én voor medewerkers zelf.

Wanneer organisaties investeren in de ontwikkeling van hun personeel en zorgen voor een werkomgeving waarin de stem van professionals telt, kan zeggenschap versterkt worden. Hiervoor zijn leidinggevendenden nodig die openstaan voor feedback, die professionals stimuleren om initiatief te nemen en die ondersteuning bieden bij het nemen van beslissingen. Goed werkgeverschap betekent ook dat werkgevers ruimte bieden voor scholing en training, zodat professionals zich kunnen blijven ontwikkelen en de kwaliteit van zorg en ondersteuning verbeteren. Een organisatie die goed werkgeverschap omarmt, maakt samenwerking tussen professionals en disciplines gemakkelijker. Het stimuleert een cultuur waarin professionals de ruimte krijgen om hun expertise in te brengen en verantwoordelijkheid te nemen.

Open dialoog

Daarnaast is het noodzakelijk dat er een open dialoog mogelijk is, zowel binnen teams als tussen verschillende disciplines. In een cultuur waar dialoog centraal staat, kunnen professionals met elkaar in gesprek gaan over verbeterpunten én successen vieren. Dit stimuleert een sociaal veilig werkklimaat waarin medewerkers kritisch durven te zijn en elkaar aanspreken op verbeterpunten. Zo'n dialoog is niet alleen waardevol binnen organisaties, maar ook tussen organisaties, bijvoorbeeld bij regionale en landelijke samenwerking. Een open dialoog maakt het mogelijk om gezamenlijk oplossingen te vinden, zelfs wanneer de druk op de werkvloer of in de samenleving toeneemt.



Duurzame verankering van zeggenschap in de praktijk

Zeggenschap in de zorg en het sociaal domein is een veranderproces dat tijd en aandacht vraagt. Hoewel er nu veel steun is, kan dit in de toekomst veranderen. Daarom is het belangrijk dat zowel professionals als organisaties zelf de verantwoordelijkheid nemen om zeggenschap te versterken en dit vast te houden. Wanneer organisaties inzetten op het zelfstandig zeggenschap blijven versterken en behouden, zijn zij in de toekomst hiervoor niet afhankelijk van steun van de overheid.

Zeggenschap blijven versterken

In de afgelopen twee jaar heeft het LAZ veel kennis en ervaring opgedaan over zeggenschap (blijven) versterken. Om in zo veel mogelijk organisaties een blijvende cultuuromslag te laten plaatsvinden, zet het LAZ in op:

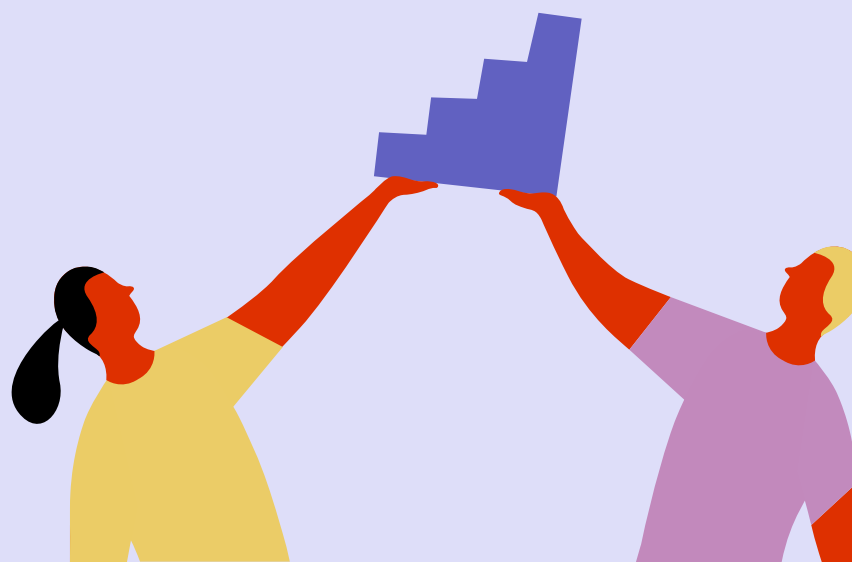
- Zeggenschap op de agenda zetten en houden.
- Ondersteunen bij acties om zeggenschap projectmatig te versterken en hiervan te leren.
- Kennis verzamelen en omzetten in hulp- en versnellingsmiddelen.
- De voortgang van zeggenschap volgen en blijven verbeteren.

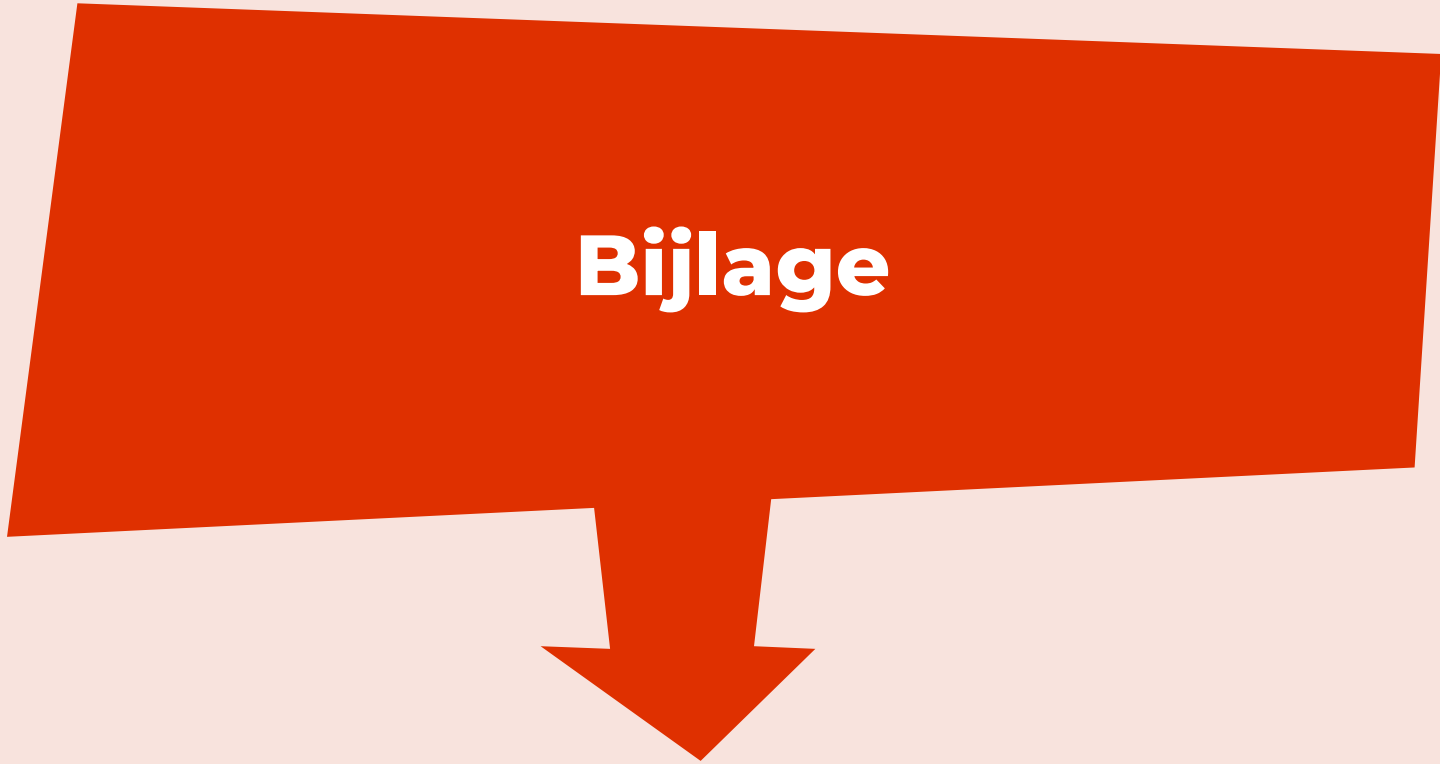
Deze acties kunnen personen en organisaties op verschillende manieren en op verschillende niveaus vormgeven. Denk bijvoorbeeld aan het onderwerp zeggenschap actief agenderen in vergaderingen. Door zeggenschap op te nemen in jaarplannen en er budget voor te reserveren. Of door aan te sluiten bij en mee te praten in regionale en landelijke klankbordgroepen. Door de organisatie aan te melden voor de Landelijke Monitor Zeggenschap en zeggenschap in de organisatie te monitoren. Of door goede zeggenschapsvoorbeelden te delen via social media.

Duurzaam samenwerken

Zeggenschap versterken kun je niet alleen. Het versterken van zeggenschap is een gezamenlijke inspanning van alle betrokken partijen. In organisaties in de zorg en het sociaal domein spelen alle betrokkenen hierin een belangrijke rol. Samen werken ze eraan om zeggenschap elke dag in de praktijk te brengen: door onderlinge samenwerking, door zich uit te spreken en door verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit van zorg en ondersteuning.

Daarnaast is het essentieel om goede voorbeelden te delen, opleidingen te verbeteren en de ontwikkeling van professionals en leidinggevenden te bevorderen. Door regelmatig te evalueren hoe zeggenschap ervaren wordt binnen de organisatie en waar nodig te verbeteren, blijft zeggenschap een vast onderdeel van de dagelijkse praktijk. Blijf samenwerken aan betrokkenheid op alle niveaus - van individuele zeggenschap tot organisatorische, maar ook regionaal en landelijk. Zo wordt er momenteel een whitepaper ontwikkeld hoe toezichthouders kunnen bijdragen aan het versterken van zeggenschap en wordt er steeds vaker gewerkt met professionele raden op regionaal niveau. Door op alle niveaus de handen ineen te slaan, werken we samen aan de best mogelijk zorg en ondersteuning. En dat is hard nodig om alle uitdagingen waar we voor staan het hoofd te bieden.





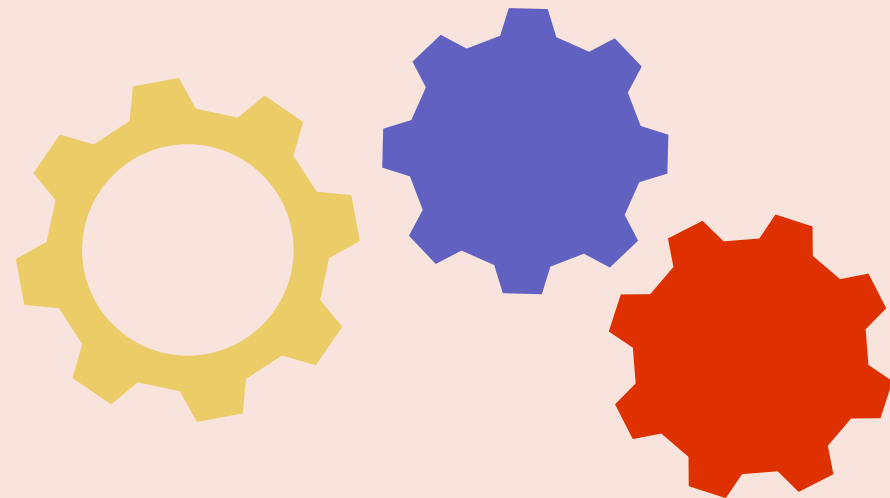
Verdieping: de werking van de zes mechanismen

- **Leiderschap tonen en eigenaarschap nemen**
- **Het gesprek (durven) aangaan**
- **Positionering van het beroep**
- **Professionalisering van het beroep**
- **Vormgeven en vastleggen van zeggenschap**
- **Behoud van professionals**

Op de volgende pagina's wordt ieder mechanisme toegelicht met de bijbehorende elementen. Per mechanisme wordt getoond wat er gebeurt waardoor zeggenschap versterkt wordt (de paarse tandwielen) én wat er gebeurt waardoor zeggenschap verzwakt (rode tandwielen).

De mechanismen en de werking zijn bruikbaar bij het bepalen van wat er in een organisatie (als eerste) nodig is om zeggenschap te versterken*. Het helpt om de werkelijke probleemsituaties op te sporen en passende interventies te kiezen.

**In deze verdieping geven we toelichting op de mechanismen, maar we zijn ons ervan bewust dat de werking ervan ingewikkeld is. We organiseren daarom workshops waarin we hier meer uitleg over geven en laten zien hoe je dit in de praktijk kunt toepassen. Wanneer we workshops organiseren, kondigen we dit aan via onze nieuwsbrief en [LinkedInkanaal](#).*



Onderzoeksmethode

Om zeggenschap te definiëren en inzicht te krijgen in de bevorderende en belemmerende factoren, die van invloed zijn op zeggenschap, gebruikte het LAZ een kwalitatieve onderzoeksmethode. Een toelichting op de onderzoeksmethode is te lezen in [bijlage onderzoeksmethode](#).

Mechanisme 1

Leiderschap tonen en eigenaarschap nemen

Leiderschap gaat over het vermogen van professionals om vanuit hun professionele expertise, hun vak, te handelen, waarbij zij hun kwaliteiten en talenten inzetten om doelen te behalen. Eigenaarschap gaat erover dat professionals zich ergens verantwoordelijk voor voelen en die verantwoordelijkheid ook nemen en krijgen



Afbeelding b.1: Positieve cyclus 'Leiderschap tonen en eigenaarschap nemen'

Uitleg van mechanisme 1:

- Wanneer zowel de organisatie als professionals investeren in de ontwikkeling van een positief kritische houding van professionals, dan zien zij waar het beter kan. Om tot een oplossing te komen reflecteren zij op hun dagelijkse praktijk en dragen zij knelpunten en mogelijke oplossingen aan en bespreken die met anderen.
- Doordat professionals het gesprek voeren waarin zij hun professionele opvattingen verwoorden en aangeven wat zij nodig hebben, wordt hun expertise zichtbaarder. Er wordt naar hen geluisterd; professionals worden gezien en gehoord.
- Wanneer anderen echt luisteren, voelen professionals zich ook beter gehoord en gezien. Dat geeft erkenning.
- Deze erkenning zorgt ervoor dat professionals meer eigenaarschap en leiderschap tonen. Eigenaarschap en leiderschap versterken elkaar: hoe meer eigenaarschap professionals nemen, hoe meer leiderschap ze tonen. En omgekeerd.

- Vanuit leiderschap en het nemen van eigenaarschap kunnen professionals hun kennis en vaardigheden verbeteren. Hierdoor krijgen zij daadwerkelijk invloed op hun werkomgeving.
- Hierdoor versterken professionals hun professionele identiteit; waar zij over gaan en waar ze voor staan.
- Kunnen handelen vanuit professionele identiteit en expertise en het hebben van ontwikkelingsmogelijkheden leidt tot meer tevredenheid over het werk.
- Tevredenheid stimuleert verdere professionalisering en met name het verder ontwikkelen van een positief kritische houding.

Wanneer het niet goed gaat



Opmerking vanuit het LAZ:

Een mechanisme dat zeggenschap versterkt kun je spiegelen om te zien wat er gebeurt als je in een negatieve flow zit. Bij het mechanisme 'Leiderschap tonen en eigenaarschap nemen' hebben we nog onvoldoende kennis van de werking om hem exact te spiegelen. De precieze werking van dit mechanisme zullen we verder moeten onderzoeken.

Mechanisme 2

Het gesprek (durven) aangaan

Professionals durven een gesprek te voeren met verschillende mensen en disciplines. Daarin wisselen zij hun opvattingen, ideeën en oplossingen uit die bij beide partijen tot nieuwe inzichten leiden.



Afbeelding b.3: Positieve cyclus 'Het gesprek (durven) aangaan'

Uitleg van mechanisme 2:

- Wanneer professionals zich in de organisatie veilig voelen om het gesprek aan te gaan en zich goed kunnen verwoorden, durven professionals zich uit te spreken over hun ideeën, oplossingen, problemen en professionele mening/opvattingen naar anderen in de organisatie.
- Het gesprek aan (durven) gaan met anderen, stimuleert de samenwerking met anderen.
- Een betere samenwerking vergroot bij professionals de kennis over (het functioneren van) de organisatie en helpt hen bij het opbouwen van een netwerk.
- Het hebben van een netwerk maakt het voor professionals gemakkelijker om het gesprek met anderen te voeren, te sparren over ideeën en draagvlak te vergroten voor hun ideeën.
- Doordat professionals een netwerk hebben en zich uitspreken, wordt hun expertise zichtbaarder. Ze spreken meer mensen en er wordt naar hen geluisterd; professionals worden gezien en gehoord.

- Wanneer anderen echt luisteren, voelen professionals zich ook beter gehoord en gezien. Dat geeft erkenning.
- Deze erkenning zorgt ervoor dat professionals meer eigenaarschap en leiderschap tonen. Eigenaarschap en leiderschap versterken elkaar: hoe meer eigenaarschap professionals nemen, hoe meer leiderschap ze tonen. En omgekeerd.
- Vanuit leiderschap en het nemen van eigenaarschap gaan professionals gemakkelijker het gesprek met anderen aan.

Wanneer het niet goed gaat

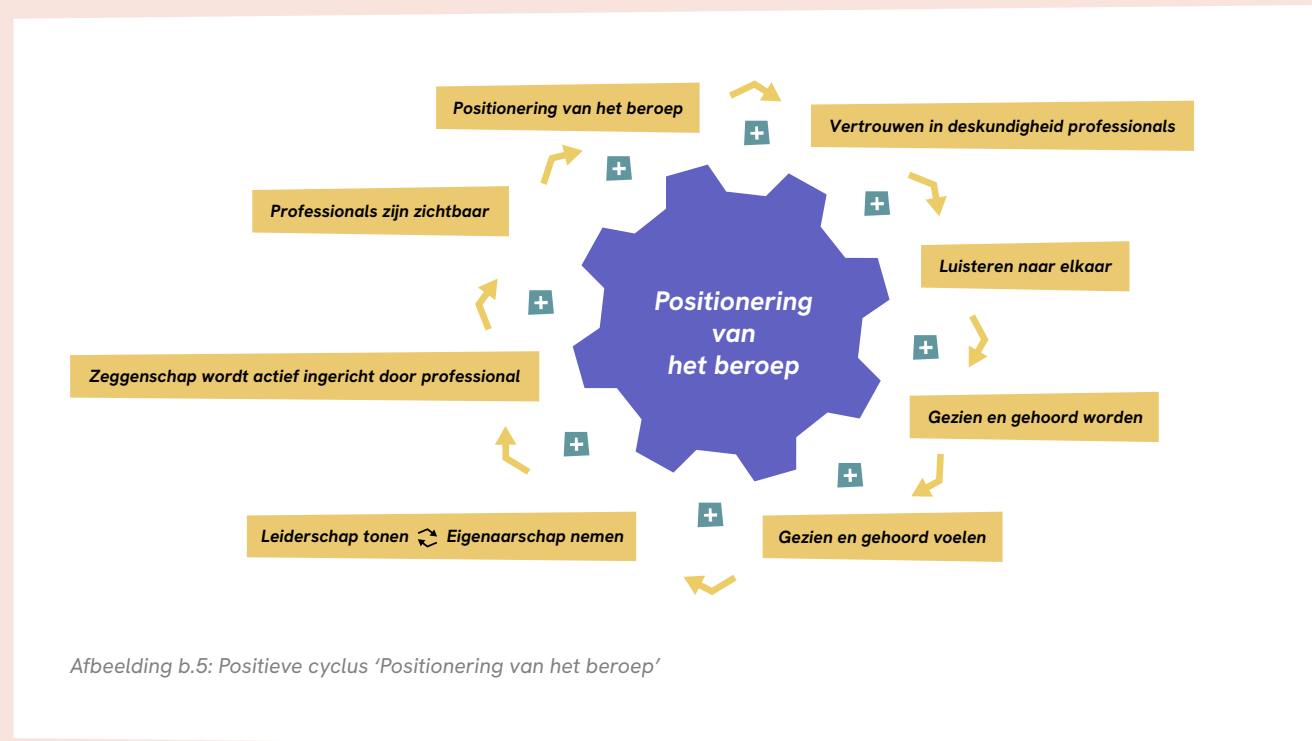


Afbeelding b.4: Negatieve cyclus 'Het gesprek (durven) aangaan'

Mechanisme 3

Positionering van het beroep

De beroepsgroep wordt gezien en hun deskundigheid wordt serieus genomen. Door hun expertise worden ze betrokken als het om hun beroep gaat of hun beroep raakt.



Uitleg van mechanisme 3:

- Wanneer professionals goed gepositioneerd zijn, dan hebben zij ruimte om zich uit te spreken over de invulling, uitvoer en ontwikkeling van hun vak.
- Ze maken hierdoor hun kennis en expertise zichtbaar en laten zien hoe dat bijdraagt aan de kwaliteit van zorg of de organisatiedoelen.
- Wanneer professionals hun kennis en expertise zichtbaar maken, krijgen andere disciplines meer vertrouwen in hun deskundigheid. Er wordt naar hen geluisterd; professionals worden gezien en gehoord.
- Wanneer anderen echt luisteren, voelen professionals zich ook beter gehoord en gezien. Dat geeft erkenning.
- Deze erkenning zorgt ervoor dat professionals meer eigenaarschap en leiderschap tonen. Eigenaarschap en leiderschap versterken elkaar: hoe meer eigenaarschap professionals nemen, hoe meer leiderschap ze tonen. En omgekeerd.

- Vanuit leiderschap en het nemen eigenaarschap denken professionals meer na over het actief inrichten van zeggenschap van professionals
- Wanneer professionals nadenken over wat zeggenschap voor hen betekent, weten zij beter waar zij over gaan en voor staan.
- Dit stimuleert professionals om actief hun identiteit uit te dragen en hun positie in te nemen. Hierdoor worden ze zichtbaarder in de organisatie.
- Meer zichtbaarheid van professionals draagt weer bij aan de positionering van het beroep.

Wanneer het niet goed gaat



Mechanisme 4

Professionalisering van het beroep

Professionals houden actief hun kennis en vaardigheden op peil en spelen in op nieuwe ontwikkelingen om de kwaliteit van hun werk te verhogen.



Uitleg van mechanisme 4:

- Wanneer professionals weten wat hun professionele identiteit is, goed weten waar zij over gaan en waar zij voor staan, dan voelen zij ruimte om hun visie op en ideeën over het beroep uit te spreken.
- Door zich uit te spreken maken zij hun kennis en expertise zichtbaar en laten zien hoe dat bijdraagt aan de kwaliteit van zorg.
- Wanneer professionals hun kennis en expertise zichtbaar maken, krijgen andere disciplines meer vertrouwen in hun deskundigheid. Er wordt naar hen geluisterd; professionals worden gezien en gehoord.
- Wanneer anderen echt luisteren, voelen professionals zich ook beter gehoord en gezien. Dat geeft erkenning.
- Deze erkenning zorgt ervoor dat professionals meer eigenaarschap en leiderschap tonen. Eigenaarschap en leiderschap versterken elkaar: hoe meer eigenaarschap professionals nemen, hoe meer leiderschap ze tonen. En omgekeerd.

- Vanuit leiderschap en het nemen van eigenaarschap denken professionals meer na over hun eigen professionalisering.
- Professionals zullen de verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling voelen en aan de slag gaan om hun kennis en vaardigheden te vergroten.
- Hierdoor versterken professionals hun professionele identiteit, ze weten beter waar ze voor staan en voor gaan.
- Een sterke professionele identiteit draagt bij aan verdere professionalisering van het beroep.

Wanneer het niet goed gaat



Afbeelding b.8: Negatieve cyclus 'Professionalisering van het beroep'

Mechanisme 5

Zeggenschap vormgeven en vastleggen

Door zeggenschap vorm te geven en de afspraken over de rol en positie van professionals in de beleidscyclus vast te leggen worden zeggenschapsstructuren ingericht.



Afbeelding b.9: Positieve cyclus 'Vormgeven en vastleggen van zeggenschap'

Uitleg van mechanisme 5:

- Wanneer zowel de organisatie als professionals werken aan het actief inrichten van zeggenschap, draagt dat bij positief bij aan deelname van professionals aan de beleidscyclus en/of een zeggenschapsstructuur.
- Doordat professionals deelnemen aan (het opzetten van) zeggenschapsstructuren en een rol en positie hebben in de beleidscyclus ontwikkelen zij (meer) zeggenschapsvaardigheden, zoals communicatievaardigheden en strategisch denken.
- Wanneer professionals hun zeggenschapsvaardigheden ontwikkelen zijn zij beter in staat om gesprekken met anderen in de organisatie aan te gaan.
- Wanneer professionals zich uitspreken krijgen andere disciplines meer vertrouwen in hun deskundigheid. Er wordt naar hen geluisterd; professionals worden gezien en gehoord.
- Wanneer anderen echt luisteren, voelen professionals zich ook beter gehoord en gezien. Dat geeft erkenning.

- Deze erkenning zorgt ervoor dat professionals meer eigenaarschap en leiderschap tonen. Eigenaarschap en leiderschap versterken elkaar: hoe meer eigenaarschap professionals nemen, hoe meer leiderschap ze tonen. En omgekeerd.
- Vanuit leiderschap en het nemen van eigenaarschap ontwikkelen professionals een sterkere visie op zeggenschap.
- Wanneer professionals een visie op zeggenschap hebben, zullen zij actiever zeggenschap in de organisatie willen inrichten.

Wanneer het niet goed gaat



Mechanisme 6

Behoud van professionals

Behoud van professionals gaat over de mechanismen die professionals te motiveren om in de organisatie te blijven werken.



Afbeelding b.11: Positieve cyclus 'Behoud van professionals'

Uitleg van mechanisme 6:

- Wanneer in de organisatie wordt geïnvesteerd in het kunnen bieden van goede kwaliteit van zorg én leven voor de cliënt of patiënt, versterkt dat het werkplezier van professionals.
- Werkplezier zorgt voor tevredenheid over hun werk.
- Als professionals tevreden zijn met het werk zorgt dat voor een laag ziekteverzuim en lage uitstroom van professionals.
- Wanneer er voldoende professionals zijn om het werk uit te voeren geeft dit minder werkdruk.
- Als de werkdruk minder is, is er tijd en ruimte voor reflectie.
- Reflectie stimuleert een positief kritische houding en laat professionals signaleren waar de zorg beter kan en welke mogelijke oplossingen er zijn voor problemen in de werkkuitvoering.

- Deze ruimte om te werken aan oplossingen en innovatie zorgt ervoor dat professionals meer eigenaarschap en leiderschap tonen. Eigenaarschap en leiderschap versterken elkaar: hoe meer eigenaarschap professionals nemen, hoe meer leiderschap ze tonen. En omgekeerd.
- Vanuit leiderschap en het nemen van eigenaarschap gaan professionals het gesprek aan met collega's en management over gewenste oplossingen, ideeën en innovaties.
- Door de gewenste veranderingen door te voeren, versterkt de kwaliteit van zorg en leven, wat weer zorgt voor meer werkplezier.

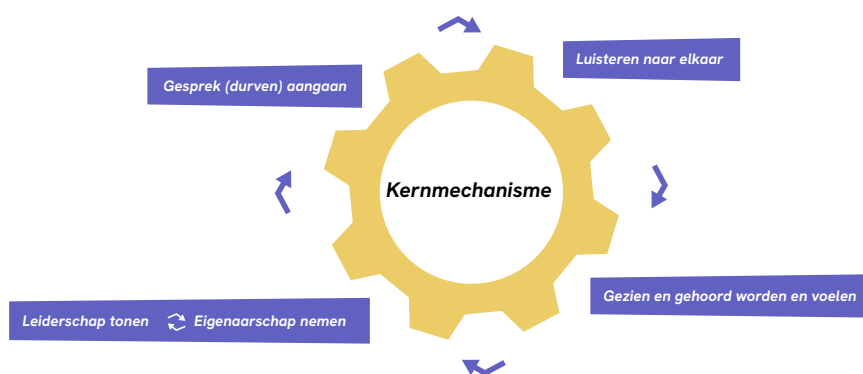
Wanneer het niet goed gaat



Kernmechanisme

Hoe werkt het kernmechanisme?

Als professionals te weinig zeggenschap ervaren, ligt de oorzaak vaak in een of meer elementen van het kernmechanisme. Ze kunnen bijvoorbeeld het gevoel hebben dat er wel naar hen geluisterd wordt, maar dat er niets gebeurt met hun input. Hierdoor voelen ze zich niet gezien en gehoord, wat leidt tot minder eigenaarschap en leiderschap. Daardoor spreken ze zich ook minder uit. Dit kernmechanisme werkt op alle niveaus van zeggenschap en in relatie tot alle disciplines. Omdat het kernmechanisme zo verbonden is met de andere mechanismen, heeft het direct invloed op de mechanismen. Het is daarom belangrijk om extra aandacht te besteden aan het kernmechanisme om zeggenschap op alle niveaus te versterken. Het kernmechanisme werkt als volgt:



Afbeelding b.13: De werking van het kernmechanisme

Het kernmechanisme lijkt zo te werken:

- Met luisteren naar elkaar bedoelen we dat er actief geluisterd wordt naar meningen, ideeën, voorstellen of zorgen van professionals.
- Wanneer er echt naar professionals geluisterd wordt en ze bijvoorbeeld teruggekoppeld krijgen wat er met hun input gebeurt dan worden en voelen professionals zich gezien en gehoord. Dit geeft een erkenning dat je serieus genomen wordt.
- Die erkenning motiveert professionals om eigenaarschap te nemen en leiderschap te tonen. Eigenaarschap en leiderschap beïnvloeden elkaar: hoe meer eigenaarschap professionals nemen, hoe meer leiderschap ze tonen. En omgekeerd.
- Vanuit leiderschap en het nemen van eigenaarschap nemen professionals de verantwoordelijkheid om het gesprek met anderen aan te gaan over wat voor hen belangrijk is. Met andere woorden, ze spreken zich uit.
- Als professionals zich uitspreken over voor hen belangrijke onderwerpen dan zal dit het luisteren stimuleren. Dit heeft vervolgens weer een positief effect op gehoord en gezien worden en voelen. En zo blijft dit mechanisme rondgaan.

Dit kernmechanisme heeft meer onderzoek nodig om goed te kunnen vaststellen hoe dit in de praktijk werkt bij het versterken van zeggenschap.

Onderzoeksmethode

Methoden

Analyse

Methoden

Voor het definiëren van zeggenschap en krijgen van inzicht in bevorderende en belemmerende factoren, die van invloed zijn op zeggenschap werd een kwalitatieve onderzoeksmethode gebruikt. Gestart werd met een verkennende literatuurstudie en vervolgens werden zeven focusgroepen gehouden. Daarna werd een causaal loop diagram ontworpen zodat een visuele weergave van de interacties tussen de variabelen ontstond op basis van alle data. Daarna hebben we 12 organisaties die een jaar lang gewerkt hebben aan een actieplan gesproken en de uitkomsten van deze focusgroepen zijn gebruikt om de causale diagrammen aan te passen en te verfijnen.

Literatuurverkenning

Voor het maken van dit kennisoverzicht zijn we gestart met een literatuurverkenning naar zeggenschap van professionals met als doel de bestaande literatuur te analyseren en samen te vatten. De uitkomsten zijn gebruikt om topiclijsten voor de focusgroepen op te stellen.

Focusgroepen

Twee rondes focusgroepen werden georganiseerd:

Ronde 1: definiëren van zeggenschap en identificeren van factoren. Deelnemers werden geselecteerd via purposive sampling gebruikmakend van in- en exclusiecriteria (zie tabel 1). Een proef-focusgroep valideerde de topiclijst.

Ronde 2: toetsen en verdiepen van resultaten. Organisaties werden geselecteerd via purposive sampling en dezelfde in- en exclusiecriteria als voor ronde 1 werd gebruikt met de aanvulling dat de deelnemers vier maanden of langer hadden meegewerkt aan een actieplan om zeggenschap te versterken.

Deelnemende organisaties stelden representatieve groepen samen. Ook werden twee member check focusgroepen gehouden voor feedback en aanvullende inzichten.

Om de validiteit en betrouwbaarheid te vergroten zijn verschillende professionals uit verschillende werkvelden uit verschillende delen van het land geïncludeerd. De werkvelden VVT, GGZ, ziekenhuis en gehandicaptenzorg waren vertegenwoordigd. Er werd geen onderscheid gemaakt in demografische kenmerken, omdat de invloed daarvan op de uitkomsten van het onderzoek als minimaal werd ingeschat.

Inclusiecriteria	Exclusiecriteria
<i>Verpleegkundigen, verzorgenden, verpleegkundig specialisten en begeleiders werkzaam in de praktijk met een goede spreiding in niveaus en werkvelden.</i>	<i>Verpleegkundigen, verzorgenden, verpleegkundig specialisten en begeleiders in opleiding of niet gediplomeerd.</i>
<i>Leidinggevenden, bestuurders en experts werkzaam in de praktijk met een evenredige spreiding over de werkvelden.</i>	

Tabel b.1: in-en exclusiecriteria

Functie	Focusgroepen ronde 1 (N=45)	Focusgroepen ronde 2 (N=64)	Member checking focusgroep (N=26)
Verzorgende	3	1	-
Verpleegkundige	11	30	17
Verpleegkundige specialist	4	2	1
Verpleegkundige wetenschapper	-	2	-
Chief Nursing Officer (CNO)	-	3	-
Anders opgeleide professional	4	7	4
Leidinggevende	8	10	4
Bestuurder	6	-	-
Expert	9	-	-
Stafadviseur	-	9	-

Tabel b.2: overzicht deelnemers

Analyse

De focusgroepsessies werden opgenomen, getranscribeerd en thematisch geanalyseerd door onderzoekers. De thema's werden omgezet naar variabelen zodat een causaal loop diagram ontworpen kon worden. Zo'n diagram brengt verbanden tussen factoren in kaart. Dit proces werd begeleid door een expert van de Radboud Universiteit. De resultaten werden aan de originele data getoetst en verfijnd via member checks. Voor ronde twee werd dit proces herhaald. De resultaten uit het thematisch analyseren werd gecheckt bij deelnemers en experts middels een member check focusgroep. Op basis van deze uitkomsten zijn de diagrammen aangepast en verrijkt.

Ethische paragraaf

Deelnemers ontvingen vooraf informatie en gaven mondelinge toestemming voor deelname en opname. Omdat het onderzoek buiten de WMO viel, was geen ethische toetsing vereist. Het programma volgde de gedragscode van wetenschappelijke integriteit.

Begrippenlijst

Council: een council is onderdeel van een zeggenschapsstructuur. Professionals hebben de leiding in een council. Zij krijgen en nemen de verantwoordelijkheid om dingen zelf, waar mogelijk op basis van bewijs te veranderen.

Chief Nursing Officer: is (beleidsmatig) eigenaar van, heeft regie over en is (mede) verantwoordelijk voor de inhoudelijke keuzes en ontwikkelingen met betrekking tot de beroepsinhoud, beroepsontwikkeling en professionele werkomgeving van de verpleegkundige beroepsgroep

Chief Nursing Information Officer: deze persoon zorgt ervoor dat IT-toepassingen in zorginstellingen zo goed mogelijk aansluiten op de verpleegkundige/verzorgende praktijk.

Interventie: een actie die je kan inzetten om iets te verbeteren. In dit kennisoverzicht zijn de interventies gericht op elementen waardoor je zeggenschap positief beïnvloedt.

Landelijke Monitor Zeggenschap: Vanaf 2023 zet het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) jaarlijks de Landelijke Monitor Zeggenschap (LMZ) uit. Met dit meetinstrument kunnen organisaties de formele en ervaren zeggenschap in de tijd meten, monitoren en vergelijken met andere organisaties.

Mechanisme: een cyclus van oorzaken en gevolgen, die een onderdeel van zeggenschap positief of negatief beïnvloedt.

Professionele identiteit: het bewustzijn van professionals over hun eigen rol, waarden en overtuigingen binnen het vakgebied en de organisatie. Zij weten wie ze zijn als professional, waar ze voor gaan en waar ze voor staan en hoe ze (willen) bijdragen aan hun werk en de organisatie.

(Persoonlijk) leiderschap: het initiatief en de verantwoordelijkheid die professionals nemen door zaken te signaleren, te bespreken en actief verantwoordelijkheden op zich te nemen om aan de slag te gaan met oplossingen.

Zeggenschapsstructuur: een formele structuur binnen een organisatie waarin de professionele zeggenschap van professionals is vormgegeven en vastgelegd. Een structuur zorgt ervoor dat de perspectieven van professionals worden meegenomen in beleid en besluitvorming. Voorbeelden van zeggenschapsstructuren zijn: professioneel platform, professionele (advies)raad, stafbestuur, council, kwaliteitswerkgroep of -commissie.

