

## Tussentijdse evaluatie

# Veranderlessen van organisaties die zeggenschap versterken met een actieplan

Wat werkt wel en niet bij het versterken van zeggenschap en welke stappen kun je zetten om in beweging te blijven?

# Inhoudsopgave

## Algemeen

Introductie	3
Algemene conclusies	4

## Thema 1: Kennis van zeggenschap

Veranderlessen	5
Doelgroepen	6
Aan de slag: <b>professional</b>	7
Aan de slag: <b>leidinggevende</b>	8
Aan de slag: <b>bestuurder</b>	9
Aan de slag: <b>projectleider</b>	10

## Thema 2: Draagvlak en betrokkenheid

Veranderlessen	11
Doelgroepen	12
Aan de slag: <b>professional</b>	13
Aan de slag: <b>leidinggevende</b>	14
Aan de slag: <b>bestuurder</b>	15
Aan de slag: <b>projectleider</b>	16

## Thema 3: Tijd, geld en ruimte

Veranderlessen	17
Doelgroepen	18
Aan de slag: <b>professional</b>	19
Aan de slag: <b>leidinggevende</b>	20
Aan de slag: <b>bestuurder</b>	21
Aan de slag: <b>projectleider</b>	22

## Thema 4: Enthousiasme en communicatie

Veranderlessen	23
Doelgroepen	24
Aan de slag: <b>professional</b>	25
Aan de slag: <b>leidinggevende</b>	26
Aan de slag: <b>bestuurder</b>	27
Aan de slag: <b>projectleider</b>	28

## Achtergrond

Soorten aanvragen	30
Overzicht niveaus	31
Soorten interventies	32
Methode	33

# Introductie

**De zorg kent veel uitdagingen voor de toekomst, zoals een toenemende zorgvraag, meer complexe zorg en arbeidsmarktkrapte. Professionals, managers en bestuurders zullen zich stevig moeten positioneren om goede zorg te blijven leveren én gemotiveerd aan het werk te blijven.**

Zeggenschap blijkt hier een goed middel voor. Door zeggenschap te versterken komen zorgprofessionals meer 'in the lead' over hun vak en ontwikkeling. Het is een route naar betere zorg en meer werkplezier. Zeggenschap is daarmee een middel dat je kunt inzetten om structureel te werken aan oplossingen voor de grote vraagstukken in de gezondheidszorg.

140 zorgorganisaties die zeggenschap duurzaam in hun organisatie willen versterken, gingen in 2023 aan de slag met een actieplan. Het Landelijk Actieplan Zeggenschap (LAZ) ondersteunt hen om een actieplan succesvol tot uitvoer te brengen. Na een half jaar vroegen we de projectleiders naar hun ervaringen. Waar werken ze aan en hoe staan ze ervoor met hun plan? In dit rapport lees je hun belangrijkste inzichten, lessen die ze leerden en die ze andere organisaties willen meegeven.

Naast algemene inzichten, zijn de lessen ingedeeld in vier thema's:



**Bij de ieder thema vind je concrete tips voor professionals, leidinggevenden, bestuurders en projectleiders die duurzaam zeggenschap in de zorg willen versterken.**

# Algemene conclusies

## Subsidie zorgt voor tijd en ruimte

De projectleiders zijn erg enthousiast over de actieplannen! Het krijgen van subsidie draagt enorm bij aan het creëren van tijd en ruimte (een belangrijke bevorderende factor) om aan plannen te werken. Daarnaast stimuleert het actieplan het gevoel van eigenaarschap, doordat zorgprofessionals zich gehoord en gezien voelen en regie krijgen over hun eigen beroepsuitoefening.

## Groeiend bewustzijn over zeggenschap

Het is nog te vroeg om echt vast te kunnen stellen wat de effecten van de actieplannen zijn als het gaat om het ervaren van meer zeggenschap. Wel horen we dat in veel organisaties het gesprek wordt gevoerd over zeggenschap en hoe dat samen vormgegeven kan worden. Bij zorgprofessionals ontstaat bewustzijn over de eigen zeggenschap en bij leidinggevendenden en bestuurders ontstaat bewustzijn om zorgprofessionals te laten deelnemen aan het vormgeven van beleid.

## Behoeft aan zeggenschapsstructuur

Voor veel organisaties lijkt de oplossing voor meer zeggenschap te liggen in het vastleggen van zeggenschap via een structuur zoals een VAR (Verpleegkundig Advies Raad), als startpunt en houvast. Bij organisaties die deze structuur al hebben, zien we dat ze vooral bezig zijn hierop voort te bouwen en zoeken ze naar manieren om hun collega's goed te betrekken.

## Interventies op organisatieniveau

Veel interventies worden op organisatieniveau uitgevoerd. Hierdoor duurt het waarschijnlijk langer voordat de individuele zorgprofessional in de dagelijkse praktijk merkt dat de zeggenschap van hem of haar, of de beroepsgroep verbeterd is.

## Scholing en ontwikkeling een belangrijk middel

De behoefte aan scholing en ontwikkeling van competenties is groot; we zien dat scholing als een belangrijk middel wordt ingezet om tot het versterken van zeggenschap te komen. Bijna elk projectteam heeft een vorm van scholing opgenomen in hun plan. Voor verder onderzoek zou het interessant zijn om te focussen op de rol van scholing in het versterken van zeggenschap en welke scholing dan het meest effectief is.

## Projectleider als nieuwe rol

Zorgprofessionals vinden het niet altijd gemakkelijk om de rol van projectleider te pakken en om hun actieplan in de organisatie vorm te geven, aangezien dit een nieuwe rol voor hen is.

## Rol leidinggevende vormt belangrijke factor bij betrokkenheid en draagvlak

Het betrokken houden van mensen en het creëren van draagvlak zijn grote uitdagingen die invloed hebben op het verloop van het project. Opvallend hierin is de rol van de direct leidinggevendenden en managers. Uit eerder onderzoek van het Landelijk Actieplan Zeggenschap, **de peiling**, kwam dit al vaker naar voren en ook nu is duidelijk dat de direct leidinggevende een belangrijke bevorderende, maar ook een belemmerende factor kan vormen in het ontwikkelen van meer zeggenschap.

De rol en invloed van direct leidinggevendenden en andere betrokkenen roept bij ons de vraag op: hoeveel zeggenschap hebben zorgprofessionals nu eigenlijk over hun eigen zeggenschap? Is er voldoende ruimte om met elkaar te experimenteren (en dus ook om fouten te mogen maken) en met elkaar te groeien in die verschuivende zeggenschap?

Mooi om hier de komende jaren de ontwikkeling in te volgen.





# Thema 1: Kennis van zeggenschap

## Veranderlessen

### Zeggenschap versterken start met kennis 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, waardoor kennis vergroten actief gestimuleerd moet worden. Wanneer je als professional weet wat zeggenschap is en waar je het op kunt pakken, of als leidinggevende ziet hoe je hiervoor ruimte biedt aan je team, kun je in beweging komen. Vanuit kennis kunnen alle lagen van de organisatie meer en betere gesprekken voeren en dat bevordert de samenwerking.

#### ■ Zeggenschap versterken is een proces

Er is een voorzichtige toename van inspraak, meedenken en je stem laten horen binnen de organisaties, maar het is te vroeg om te spreken van een echte verandering. Na de zomer 2023 zijn de meeste organisaties gestart met het uitvoeren van de daadwerkelijke interventies. Het eerste half jaar hebben zij zich voornamelijk gericht op kennis vergroten en interventies voorbereiden en optuigen, wat de bewustwording heeft bevorderd.

#### ■ Ga in gesprek

In gesprek gaan over zeggenschap en het in actie komen vanuit een eigen actieplan leidt tot meer bewustwording en stimuleert het gevoel van urgentie in de organisatie; het helpt bij de veranderbeweging die nodig is om zeggenschap van zorgprofessionals te versterken.

#### ■ Een actieplan zorgt voor betrokkenheid

Een gezamenlijk opgesteld actieplan, om op een projectmatige manier en voorzien van tijd en ruimte zeggenschap te versterken, zorgt voor betrokkenheid in de hele organisatie.

#### ■ Kennis en leermiddelen van het LAZ helpen bij ontwikkelen van zeggenschap

De leermiddelen en opgeleverde kennisproducten van het LAZ helpen bij het vaststellen van wat zeggenschap is, hoe je dit kan vertalen in je eigen organisatie en de stappen die kunnen worden gezet om aan de slag te gaan. Het samenbrengen van alle kennis op een centraal punt en het vervolgens verspreiden, terugbrengen in de organisaties helpt bij het samen leren over en ontwikkelen van zeggenschap.



# Thema 1: Kennis van zeggenschap

**Klik op de voor jou relevante doelgroep voor tips bij dit thema:**



Aan de slag als  
**professional**



Aan de slag als  
**leidinggevende**



Aan de slag als  
**bestuurder**



Aan de slag als  
**projectleider**

# Thema 1: Kennis van zeggenschap

## Hoe kun je hiermee aan de slag als **professional**?

➔ Zeggenschap is een containerbegrip; wat betekent het nu eigenlijk? En waar kan of moet je zeggenschap op pakken? Hoe beter je weet wat zeggenschap wel en niet is, hoe beter je kunt bepalen wat zeggenschap voor jou en je team betekent. Om goed te begrijpen wat zeggenschap is, kun je de **e-learning 'Versterk je zeggenschap'** volgen. Zoek je meer verdieping, lees dan de **visie op zeggenschap** of ga aan de slag met de **online leermiddelen en tips**.

➔ Het helpt om met collega's of je team over zeggenschap te spreken. Wat zou je samen willen veranderen in de uitvoering van je werk, zodat je betere zorg kunt leveren en met meer plezier je werk doet? Door in gesprek te gaan kom je erachter wat jullie belangrijk vinden. Je kunt vervolgens gezamenlijk besluiten dat op thema's die het belangrijkste gevonden worden je samen meer zeggenschap wil pakken en bespreken wie en wat je nodig hebt om dat te doen.

Wil je meer leren over thema's waar je zeggenschap op kan pakken en hoe je dit kan versterken? Bekijk dan onze **kennisclips** of deel deze met je collega's en leidinggevende.





# Thema 1: Kennis van zeggenschap

## Hoe kun je hiermee aan de slag als leidinggevende?

- ➔ Doordat zeggenschap vaak als een containerbegrip wordt ervaren is het belangrijk met het team of de gehele organisatie te bepalen wat zeggenschap voor jullie betekent. Als er kennisontwikkeling nodig is, kun je hiervoor de **e-learning** of de **kennisclips** en **webinars** van het LAZ aanreiken.
- ➔ Wanneer je met elkaar hebt gedefinieerd hoe zeggenschap binnen jullie team aandacht moet krijgen, is de volgende stap het ondersteunen en faciliteren van acties om de zeggenschap verder te versterken. Dit kun je

doen door in een teamoverleg met professionals te achterhalen hoeveel zeggenschap zij willen en nodig hebben om hun werk goed te doen en betrokken te blijven. Welke zeggenschap moet versterkt worden? Willen professionals bijvoorbeeld aansluiten bij inhoudelijke commissies of werkgroepen, op team- of organisatieniveau? Stel samen met je team het jaarplan voor het komende jaar op. Informeer je team over de organisatiedoelen en vertaal deze samen naar concrete doelen voor de afdeling. Stel ook vast wie aan welke doelen gaat werken

en wat deze professionals nodig hebben om het doel te bereiken. Door dit samen te doen, ontdek je waar professionals zich voor willen inzetten en wat hun visie op kwaliteit van zorg is. Het is belangrijk om regelmatig met professionals stil te staan bij hoe zij hun zeggenschap ervaren en te kijken wat er nodig is om hier verdere stappen in te kunnen zetten met elkaar, bijvoorbeeld in een jaargesprek.

- ➔ Kijk ook naar wat zeggenschap betekent voor jouw rol. Hoe ondersteun je professionals hierin, hoeveel ruimte geef je jouw

team, hoe leg je dit vast in een structuur? Wat durf je wel en niet los te laten? Ga eens in gesprek met andere leidinggevenden; hoe pakken zij dit aan?







# Thema 1: Kennis van zeggenschap

## Hoe kun je hiermee aan de slag als bestuurder?

- Professionele zeggenschap is vaak nog niet vanzelfsprekend ingebed in de organisatiecultuur. Het is belangrijk om kritisch te reflecteren op de besluitvorming en ontwikkeling van beleid in de eigen organisatie. Hoe is de besluitvorming ingeregeld, welke structuren zijn er? Is er sprake van shared governance? Of hebben bepaalde disciplines meer mee- of inspraak dan andere? Kijk ook kritisch naar je eigen rol; in hoeverre vervul je een voorbeeldrol voor de organisatie om de ontwikkeling van zeggenschap belangrijk te vinden en ben je aanjager van zeggenschapsactiviteiten?
- Toets bij adviezen en besluitvorming die het werk van de zorgprofessionals raken of deze ook echt samen met de professionals tot stand zijn gekomen. Hoe worden medewerkers bijvoorbeeld betrokken bij het opstellen van de jaarplannen? Wees bij besluitvorming scherp of je als bestuurder zelfstandig iets moet besluiten, of juist samen met een persoon of raad zoals CNO/CNIO/VAR/VSB.
- Maak ruimte om zeggenschapsstructuren in te richten of te experimenteren met nieuwe manieren van werken, of kijk kritisch naar bestaande structuren: is het perspectief van de professional overal goed geborgd?
- Toets hoe het middenmanagement aan de slag gaat met het ondersteunen van zeggenschap en waar zij tegenaan lopen. Zet waar nodig stimulerende acties in vanuit hoger management, zoals zekerheid geven dat kosten betaald worden aan de afdeling wanneer professionals voor de gehele organisatie in actie komen, en dit niet steeds maar bij een afdeling wordt belegd.





# Thema 1: Kennis van zeggenschap

## Hoe kun je hiermee aan de slag als projectleider?

- ➔ Vind je het moeilijk om je rol als projectleider te vervullen, bijvoorbeeld omdat je hier nog geen ervaring mee hebt? Je hoeft het niet allemaal alleen te doen. Zoek mensen in je team die je vanuit verschillende rollen kunnen ondersteunen, zoals financiën, communicatie of HR. Of zoek andere enthousiaste professionals in je organisatie op om te horen hoe zij het aanpakken of werk samen in een buddy-systeem. Op de [website](#) van het LAZ vind je uitleg over welke functionarissen je waarbij kunnen ondersteunen. Sluit ook aan bij de bijeenkomsten voor projectleiders van het LAZ. Daarin hoor je hoe anderen hun plan uitvoeren en waar zij tegenaan lopen, en kun je ervaringen uitwisselen.
- ➔ Zorg ervoor dat je goed op de hoogte bent van wat zeggenschap is, maar ook wat het niet is. Jij wordt gezien als de kennisexpert op het gebied van professionele zeggenschap binnen je organisatie. Door tijd in te plannen om je kennis op peil te brengen en houden en goed op de hoogte te zijn van de laatste ontwikkelingen, voel je je beter toegerust om als projectleider dialogen aan te gaan. Maak gebruik van alle [leermiddelen](#) die het LAZ heeft ontwikkeld en toets via de [e-learning](#) of je op de hoogte bent. Schrijf je daarnaast in voor de LAZ-nieuwsbrief, dan ontvang je iedere maand de laatste nieuwtjes en ontwikkelingen.
- ➔ De beweging naar meer zeggenschap is in gang gezet en groeit; heel veel professionals en organisaties zijn aan het leren. Zoek elkaar op om te zien hoe anderen het doen en van elkaar te leren. Sluit ook aan bij bestaande netwerken, zoals van V&VN.
- ➔ Je hebt een belangrijke rol om anderen mee te nemen in de wereld van zeggenschap en ze net zo enthousiast te krijgen. Zorg ervoor dat professionals in de organisatie kennis kunnen opdoen over zeggenschap, bijvoorbeeld door berichtgeving, posters of fysieke bijeenkomsten. Werk hiervoor bij voorkeur samen met communicatiemedewerkers binnen je eigen organisatie. Zo hoef je niet alles zelf hoeft uit te vinden en maak je gebruik van elkaars kennis, expertise en communicatiekanalen. Daarnaast is het verstandig om periodiek bij elkaar te komen met belangrijke betrokkenen van je actieplan om hen goed mee te nemen in de stappen die je zet en de kennis over te dragen.



## Thema 2:

# Draagvlak en betrokkenheid

### Veranderlessen

## Zeggenschap versterken is investeren in draagvlak en betrokkenheid

Zonder draagvlak is het onmogelijk om een verandering – zoals zeggenschap versterken – in gang te zetten en te houden. Draagvlak om mee te doen via een actieplan om zeggenschap te versterken is er relatief snel hoorden we, maar garandeert niet dat er betrokkenheid is en dat mensen zich ook daadwerkelijk willen inzetten. Naast draagvlak moet er dus ook oog zijn voor de daadwerkelijke betrokkenheid die betrokkenen kunnen geven. Van daaruit komen mensen in actie om met elkaar het actieplan tot een succes te maken. Omdat draagvlak creëren zo nauw samenhangt met veranderen, is het niet iets wat je er even bij doet, maar zal er parallel aan het versterken van zeggenschap met verschillende interventies constant ook aandacht moeten zijn voor het vergroten en behouden van draagvlak en betrokkenheid.

### ■ Draagvlak creëren en behouden kost tijd

Het is belangrijk om hierin veel tijd te investeren en niet alleen op het actieplan te concentreren. Zorg dat bij de uitvoer van het plan iedereen geïnformeerd blijft over de stappen die gezet worden. Ga je te veel in je eentje te werk en neem je de betrokkenen niet mee, dan ontstaat er te weinig betrokkenheid. Je loopt dan het risico dat mensen niet of deels bijdragen en dan blijft de gewenste verandering uit.

### ■ Rol middenmanagement is versneller of vertrager

Afhankelijk zijn van een manager of leidinggevende om iets voor elkaar te krijgen, maakt het lastiger om in beweging te blijven. De rol van het middenmanagement blijkt echt een versneller of vertrager te zijn binnen de actieplannen. Vertragend wanneer ze de neiging hebben controle uit te oefenen op wat er gebeurt, of wanneer ze niet tot actie overgaan. En versnellend wanneer ze collega's in de organisatie faciliteren met zeggenschap aan de slag te gaan en ruimte te geven aan het experimenteren van zorgprofessionals op thema's om zeggenschap te pakken.

### ■ Geef aandacht aan veranderende rollen

Rollen en verantwoordelijkheden veranderen wanneer zorgprofessionals meer zeggenschap gaan tonen op voor hun belangrijke onderwerpen. Dit vraagt om voldoende aandacht voor het met elkaar in gesprek blijven over veranderende rollen en verantwoordelijkheden, om goed te kunnen blijven werken aan professionele zeggenschap.

### ■ Draagvlak betekent niet altijd direct actie

Het bieden of krijgen van draagvlak, hoeft nog niet te betekenen dat mensen ook bereid zijn om direct tot actie over te gaan. Daar zijn vaak aanvullende acties voor nodig.

### ■ Zorg voor een diverse projectgroep

Stel een groep samen waarin verschillende betrokkenen, zoals de academie, HR, communicatie en een leidinggevende, vertegenwoordigd zijn. Deze projectgroep kan aansluiten bij de verschillende overlegmomenten van de verschillende betrokkenen. Zo blijft ieder over en weer op de hoogte van elkaars plannen, kan input geven en waar nodig acties uitzetten vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid. Op deze manier blijven enthousiasme, draagvlak en betrokkenheid vanuit de gehele organisatie op het netvlies staan en voelt het als een gezamenlijk actieplan.





Thema 2:

# Draagvlak en betrokkenheid

**Klik op de voor jou relevante doelgroep voor tips bij dit thema:**



Aan de slag als  
**professional**



Aan de slag als  
**leidinggevende**



Aan de slag als  
**bestuurder**



Aan de slag als  
**projectleider**

## Thema 2:

# Draagvlak en betrokkenheid

## Hoe kun je hiermee aan de slag als **professional**?

- ➔ Alhoewel we zien dat een groot deel van de beroepsgroep enthousiast is en draagvlak heeft voor de acties die zeggenschap betreffen, zien we ook dat het moeilijk is om professionals daadwerkelijk betrokken en in actie te krijgen en te houden. Interventies of plannen brengen nu eenmaal vaak verandering met zich mee en daar zit niet iedereen op te wachten. Ga eens in je team na wat er nodig is om wél in actie te komen als professional. Ga met je collega's in gesprek over wat hen drijft of tegenhoudt als het gaat om in actie te komen.
- ➔ Neem dit bijvoorbeeld mee in het jaarplan van de afdeling en beschrijf duidelijke en haalbare doelen. En heel belangrijk, zoek een maatje met wie je kan sparren en samen aan de slag kan gaan.
- ➔ In drukke tijden verdwijnen acties om zeggenschap te versterken sneller naar de achtergrond. Continuïteit is dus van belang. Plan daarom ruim van tevoren overleggen in met je collega's en je leidinggevende voor brainstorm, reflectie en ontwikkelingen.
- ➔ Wil je meer lezen over hoe je draagvlak kan vergroten? Op onze website vind je een heleboel **tips!**





## Thema 2:

# Draagvlak en betrokkenheid

## Hoe kun je hiermee aan de slag als leidinggevende?

- ➔ We zien dat het draagvlak onder leidinggevendens wisselend wordt ervaren. Toets bij jezelf: sta ik echt achter het versterken van zeggenschap? Het is wennen aan het innemen van een andere rol en het faciliteren van professionals vraagt om andere acties en ondersteuning.
- ➔ Vraag je af welke acties jij zelf inzet om bij te dragen aan het versterken van zeggenschap in de organisatie. Probeer de professionals de weg te wijzen binnen de organisatie, bijvoorbeeld naar degene die de financiën doet en kan helpen bij een begroting maken. Nodig professionals uit om mee te denken over wensen, voorstellen en beleid, bied ze de ruimte om hun stem te formuleren en te laten horen en help hen de juiste wegen in de organisatie te vinden.
- ➔ Bekijk voor jezelf welke verandering de afgelopen tijd voor de meeste weerstand heeft gezorgd in je team, en in hoeverre professionals betrokken zijn geweest bij de planvorming en uitvoering van deze verandering. Is er iets wat je anders zou doen nu je meer over zeggenschap weet?
- ➔ Toets regelmatig binnen de structuur van de afdeling bij artsen, beleidsadviseurs, projectmedewerkers en professionals hoe iedereen werkt aan het versterken van zeggenschap. Werkt iedereen voldoende met elkaar samen? Periodiek toetsen zorgt voor meer draagvlak en betrokkenheid bij deze groepen.





## Thema 2:

# Draagvlak en betrokkenheid

## Hoe kun je hiermee aan de slag als bestuurder?

➔ De actieplannen in je organisatie geven een enorme boost. Blijf als bestuurder toetsen hoe er aan de slag wordt gegaan met versterken van zeggenschap binnen de organisatie. In hoeverre pakt HR dit op samen met de beroepsgroep? En hoe werken Kwaliteit & Veiligheid of de interne academie bijvoorbeeld samen met professionals? Dit helpt om meer draagvlak te creëren en betrokkenheid uit te dragen van verschillende betrokkenen.

➔ Zorg dat je je draagvlak voor het versterken van zeggenschap niet alleen uitspreekt, maar dat dit in de organisatie zichtbaar is door je acties. Toets bijvoorbeeld bij de projectleiders hoe het gaat met de actieplannen en het versterken van zeggenschap en wacht niet af totdat mensen naar je toe komen. Ga het gesprek aan met de managementteams en sta met elkaar bewust stil bij welke acties er lopen, of juist niet, bij het versterken van zeggenschap. Of

trek samen op met professionals, bijvoorbeeld met de voorzitter van de VAR, op bijeenkomsten of door een gezamenlijk interview in een personeelsblad te geven.





## Thema 2:

# Draagvlak en betrokkenheid

## Hoe kun je hiermee aan de slag als projectleider?

- ➔ Het hebben en behouden van draagvlak en betrokkenheid vergt aandacht en constante alertheid. Wanneer je draagvlak hebt om zeggenschap te versterken, betekent dit nog niet automatisch dat men ook in actie komt. Geef dus duidelijk aan wat jij nodig hebt van de ander om de beweging verder door te zetten.
- ➔ Kijk ook goed naar hoe je met andere disciplines kan samenwerken. Kennis over elkaars werkzaamheden, via medewerkers vanuit HR, de academie of de kwaliteitsafdeling, helpt om zicht te krijgen op processen binnen een organisatie. Je weet dan steeds beter welke wegen je kan en moet bewandelen om bepaalde onderwerpen op de agenda te krijgen. Sluit bijvoorbeeld eens aan bij een overleg van de adviseurs 'opleiden en ontwikkelen' om te achterhalen in hoeverre er opleidingsvragen komen vanuit de organisatie over het versterken van zeggenschapsvaardigheden en betrek ze bij de activiteiten van de projectgroep.
- ➔ Investeer in het aangaan van de relatie met collega's van andere disciplines. Blijf er bij de uitvoer van je plan scherp op of je de juiste mensen nog steeds betrokken hebt en houdt om een volgende slag te maken. En zo niet, achterhaal waarom deze mensen niet meer betrokken zijn. Breng ze op de hoogte van de laatste ontwikkelingen in je actieplan en kijk samen wat er nodig is om ze weer betrokken te krijgen.







## Thema 3:

# Tijd, geld en ruimte

### Veranderlessen

## Zeggenschap versterken is actief manieren vinden om belemmeringen in tijd, geld en ruimte weg te werken.

Wanneer je zeggenschap versterkt, wordt beter zichtbaar welke groei- en ontwikkelkansen er bij zorgprofessionals liggen. Investeer je als organisatie in verbeteracties voor de langere termijn, en laat je je niet weerhouden door problemen op de korte termijn, dan doorbreek je een patroon en kun je echt veranderen. Het is een valkuil om door drukte, gebrek aan capaciteit en budget voor snelle oplossingen te kiezen. Er moet aandacht zijn voor structurele oplossingen die zorgen voor geld, tijd en ruimte. De subsidie lost het geldprobleem op, maar slechts voor een jaar. Er moet dus aandacht zijn voor het borgen van de beweging. Het is goed dat men zich in alle lagen van de organisatie bewust is dat je cultuur niet in één jaar verandert.

#### ■ Aandacht, tijd en ruimte bevorderen beweging

Aandacht, tijd en ruimte geven aan het versterken van professionele zeggenschap zijn de belangrijkste factoren voor het bevorderen van meer werkplezier, energie en enthousiasme om op dit thema daadwerkelijk een beweging op gang te krijgen.

#### ■ Financiering creëert tijd en ruimte

Het financieren van actieplannen geeft een zorgprofessional de tijd en ruimte - die in de dagelijkse praktijk ontbreekt - om met het thema zeggenschap aan de slag te gaan.

#### ■ Zorg voor borging en continuïteit

Cofinanciering helpt om naast het actieplan ook andere zeggenschapsprojecten of ondersteunende zeggenschapsactiviteiten op te zetten, waardoor meer impact gecreëerd wordt en afhankelijkheid van subsidie wordt voorkomen (duurzame verankering). Het is namelijk een illusie dat na één jaar actieplan de hele organisatie op een andere manier met professionele zeggenschap omgaat. Wil je de beweging die in gang is gezet door kunnen zetten, dan is borging en jaarlijks aan de slag blijven met dit thema belangrijk.

#### ■ Sleutelrol voor leidinggevendenden in creëren tijd en ruimte

Arbeidsmarktkrapte, grote wisselingen in teams en onregelmatig werken vormen een grote bottleneck voor het samen versterken van zeggenschap; zorgprofessionals kunnen geen tijd en ruimte pakken om zeggenschap te gaan versterken, of voelen niet de ruimte daarvoor, wanneer het primaire proces, de kwaliteit van zorg, onder druk komt te staan. Dit wordt ingezet en in stand gehouden door zowel het management - om continuïteit van zorg te garanderen - als de zorgprofessionals zelf - uit loyaliteit naar collega's, patiënten en cliënten.

De direct leidinggevendenden spelen een sleutelrol in het creëren van tijd en ruimte. Wanneer zij de noodzaak voor het versterken van zeggenschap voelen en uitdragen, draagt dit bij aan het mogen zoeken naar en vinden van oplossingen om zorgprofessionals vrij te maken.





## Thema 3: Tijd, geld en ruimte

**Klik op de voor jou relevante doelgroep voor tips bij dit thema:**



Aan de slag als  
**professional**



Aan de slag als  
**leidinggevende**



Aan de slag als  
**bestuurder**



Aan de slag als  
**projectleider**



## Thema 3: Tijd, geld en ruimte

### Hoe kun je hiermee aan de slag als professional?

➔ Ondanks dat het primaire proces trekt aan jou als professional, is het nodig om tijd en ruimte te blijven maken voor het werken aan bijvoorbeeld kwaliteitsthema's of scholing. Ga in gesprek met je collega's over hoe je omgaat met de grootste uitdagingen die jullie ervaren in het pakken van tijd en ruimte. Hoe gaan jullie ermee om als het druk is op de afdeling maar er ook een overleg plaatsvindt over

een voor professionals belangrijk thema? Wat doe je als je een aantal uur hebt staan om aan jullie thema te werken, maar er is een collega ziek en er wordt een beroep op je gedaan om de dienst over te nemen? Zorg dat je voorbereid bent op dit soort situaties en bespreek dit ook met je leidinggevende. Op onze website vind je **tips** over hoe je goed het gesprek kan voeren met bijvoorbeeld je leidinggevende.

Begin daarnaast klein om de acties die je uitzet behapbaar te houden en te experimenteren met het pakken van je professionele zeggenschap.





## Thema 3:

# Tijd, geld en ruimte

### Hoe kun je hiermee aan de slag als leidinggevende?

- ➔ Wees creatief met oplossingen, kijk met de professionals samen hoe zij hun werk zouden kunnen indelen, zodat ze met hun zeggenschapsdoelen aan de slag kunnen gaan.
- ➔ Maak het zoeken naar oplossingen voor tijd en ruimte een team effort. Zorg er gezamenlijk voor dat het team met elkaar de continuïteit van zorg kan blijven waarborgen, maar ook verantwoordelijkheid kan nemen op voor hen belangrijke inhoudelijke kwaliteitsthema's. Maak bijvoorbeeld samen met je team een jaarplan, met concrete en haalbare doelen, en laat de professionals per jaardoel een actieplan maken waarin ze aangeven wat er aan tijd nodig is. Kijk vervolgens samen naar de mogelijkheden.
- ➔ Voor de samenwerkingsrelatie is het belangrijk om vanuit vertrouwen te werken. Geef aan wat jij van de professionals nodig hebt om aan de vertrouwensrelatie te werken. En vraag ook aan je professionals wat zij daarvoor nodig hebben.
- ➔ Door de subsidie is er geld, dus zorg er ook voor dat dit geld terugvloeit naar het team. Wees hier scherp op.





## Thema 3: Tijd, geld en ruimte

### Hoe kun je hiermee aan de slag als bestuurder?

➔ Om te zorgen dat de beweging om zeggenschap te versterken – gestimuleerd door het actieplan en de subsidie – blijft groeien, is het belangrijk dat je huidige plannen borgt in bijvoorbeeld randvoorwaarden of reglementen. Zorg dat zeggenschap een blijvend aandachtspunt is. Onthoud: zeggenschap is een middel - en geen doel op zich - dat bijdraagt aan andere factoren,

zoals werkplezier en een betere kwaliteit van zorg.

➔ Het helpt om randvoorwaarden zoals financiële middelen te creëren voor bijvoorbeeld een adviesraad of platform, zodat de professional die ruimte in ieder geval heeft. Of om belangrijke thema's van professionals niet binnen een divisie of een locatie op te laten pakken, maar

te ondersteunen om dit op organisatieniveau te doen. Zo hebben meer professionals hier baat bij.



# Thema 3: Tijd, geld en ruimte

## Hoe kun je hiermee aan de slag als projectleider?

- ➔ Omdat er nu daadwerkelijk tijd en ruimte vrij is gekomen om aan zeggenschap te werken wordt er veel gedrevenheid en eigenaarschap ervaren. Er is tijd vrijgekomen om samen te komen met het projectteam, het goede gesprek te voeren en ervoor te zorgen dat acties worden uitgevoerd. Zorg ervoor dat je met elkaar goed vooruit plant. Zo hou je de vaart erin, kan er in het dienstrooster rekening mee gehouden worden en verklein je de kans op uitval in je projectteam. Verdeel taken zo, dat deze niet bij één iemand liggen, maar je altijd terug kunt vallen op de ander.
- ➔ Blijf daarnaast ook je vorderingen terugkoppelen, zodat men ziet wat er allemaal gebeurt in de tijd en met de middelen die de organisatie vrijmaakt voor de actieplannen.
- ➔ Kijk op tijd vooruit naar het moment dat de subsidie wegvalt en bedenk hoe je je plan zo kunt borgen dat er structureel uren beschikbaar blijven.



## Thema 4:

# Enthousiasme en communicatie

### Veranderlessen

## Zeggenschap versterken is een beweging creëren vanuit enthousiasme

Enthousiasme blijkt een belangrijke drijver binnen organisaties om op stoom te komen en blijven. Beweging op zeggenschap ontstaat wanneer het positief en continu onder de aandacht wordt gebracht. Binnen zorgorganisaties nemen de actieplannen een vlucht op het moment dat behaalde successen – groot en klein – in de spotlight worden gezet en inzichtelijk wordt gemaakt waar men allemaal mee bezig is in de organisatie. Op deze manier wordt concreet zichtbaar wat het versterken van zeggenschap doet en wat het oplevert voor de organisatie. Dat geeft energie om vervolgstappen te zetten. Communicatie is de sleutel om het enthousiasme binnen de organisatie als een olievlek te laten groeien.

#### ■ Deel de successen

Enthousiasme en communicatie zijn twee belangrijke sleutels voor het doen slagen of belemmeren van actieplannen. Het overdragen en verspreiden van positiviteit is een belangrijke motor om enthousiasme en motivatie bij collega's en andere betrokkenen te creëren. Wanneer de successen van deze pilot worden gedeeld, enthousiasmeert het anderen om dit verder uit te rollen.

#### ■ Enthousiasme zorgt voor beweging

Enthousiasme werkt als een olievlek; als een projectleider/projectteam, gecombineerd met een zeggenschapsorgaan (zoals V(V)AR), start met het enthousiasme, volgt van daaruit het creëren van een beweging in de hele organisatie.

#### ■ Blijf zichtbaar als kartrekker of koploper

Enthousiasme betekent nog niet gelijk dat men actief mee gaat doen. In eerste instantie gaan koplopers en kartrekkers

die al enthousiast zijn over zeggenschap hiermee aan de slag. Om meer mensen te enthousiasmeren werkt het dat projectleiders laagdrempelig contact leggen met anderen. Het is ontzettend belangrijk dat koplopers zichtbaar blijven en dat zij de energie die op het enthousiasme van het onderwerp zit constant aandacht geven binnen de organisatie.



#### ■ Communiceer over de voortgang, successen en obstakels

Continu en transparant communiceren over de stappen die met het actieplan worden gezet, de (kleine) successen die worden behaald én de obstakels, helpen bij het (blijven) enthousiasmeren van collega's binnen de organisatie. Het houdt de beweging op gang. Daarnaast kan de communicatie het kennistekort bij andere disciplines die minder betrokken zijn bij het actieplan verkleinen.



Thema 4:

# Enthousiasme en communicatie

**Klik op de voor jou relevante doelgroep voor tips bij dit thema:**



Aan de slag als  
**professional**



Aan de slag als  
**leidinggevende**



Aan de slag als  
**bestuurder**



Aan de slag als  
**projectleider**





## Thema 4:

# Enthousiasme en communicatie

## Hoe kun je hiermee aan de slag als **professional**?

- ➔ In hoeverre ben jij enthousiast over het versterken van professionele zeggenschap in je organisatie, doordat je bijvoorbeeld kan meepraten en -beslissen over onderwerpen die voor jou belangrijk zijn? Ga dit eens na. Wat maakt dat je hier gelijk op aanslaat of juist nog niet? Soms zie je beren op de weg, of twijfel je; eerdere projecten hebben er ook niet positief aan bijgedragen. Wees je bewust van je eigen enthousiasme, want dit heeft ook zijn weerslag op hoe jij aan de slag gaat met professionele zeggenschap binnen je eigen team of organisatie.
- ➔ Als je enthousiast bent, hoeft dit nog niet te betekenen dat iedereen enthousiast is om met het versterken van zeggenschap aan de slag te gaan. Onderzoek eens binnen je eigen team in hoeverre mensen enthousiast zijn of niet. En waarover zijn ze juist wel of niet enthousiast? Ga ook eens in gesprek met collega's van andere afdelingen; waar worden zij enthousiast van. Of vertel je leidinggevende over jouw perspectief op zeggenschap, wat het je oplevert en wat maakt dat je hierdoor meer plezier in je werk hebt. Zoek je hier handvatten voor, bekijk dan **stap 1 uit de roadmap** of volg de **e-learning** om te ontdekken waar jij enthousiast van wordt.
- ➔ Er zijn verschillende manieren waarop je (de resultaten van) zeggenschap onder de aandacht kan brengen. Sluit vooral aan bij de al bestaande communicatiemiddelen of -momenten, zoals een dagstart of dagevaluatie, een afdelingsoverleg, lunchbijeenkomsten, een whatsappgroep, intranetgroepen of social media. Kijk goed waar je collega's gebruik van maken en haak daar vooral bij aan. Meer **tips voor duidelijke communicatie** vind je op onze website.





## Thema 4:

# Enthousiasme en communicatie

## Hoe kun je hiermee aan de slag als **leidinggevende**?

- Om enthousiasme rondom zeggenschap te verspreiden is het van belang dat je dit uitdraagt. Het overdragen van enthousiasme werkt als een olievlek en motiveert om door te pakken. Sluit eens aan bij een V(V)AR bijeenkomst, een projectgroep bijeenkomst of spar eens mee over de voortgang van het actieplan.
- Peil binnen je team waar de professionals enthousiast van worden. Toets ook hoe dat bij andere leidinggevenden zit en hoe je als middenmanagement naar professionele zeggenschap kijkt. Hoe en wat communiceer je hierover naar elkaar en de teams?
- Professionele zeggenschap moet constant onder de aandacht worden gebracht wil het blijven bewegen. Zolang het onderwerp óók voor leidinggevenden een belangrijk agendapunt blijft, zal dit enthousiasme voortvloeien in de organisatie. Laat het hogere management en stafafdelingen dus actief weten wat er nodig is om enthousiasme te behouden.





## Thema 4:

# Enthousiasme en communicatie

## Hoe kun je hiermee aan de slag als bestuurder?

- ➔ Het is belangrijk dat je vanuit een intrinsieke motivatie enthousiast bent. Wanneer je eigenlijk niet gelooft in een actieplan of het versterken van zeggenschap, maar meedoet omdat er van buitenaf geld beschikbaar is, wordt dit door anderen gevoeld. De oprechte overtuiging mist dan in de communicatie.
- ➔ Als bestuurder kom je in alle lagen van de organisatie. Het is van belang om op al deze plekken te vertellen wat er allemaal gebeurt in het versterken van zeggenschap. Je kan hier 'uithangbord' zijn voor een projectteam of actieplan.
- ➔ Plaats de geleerde lessen en successen in de spotlight. Daarnaast: ga het gesprek aan met collega's die de beweging vertragen.



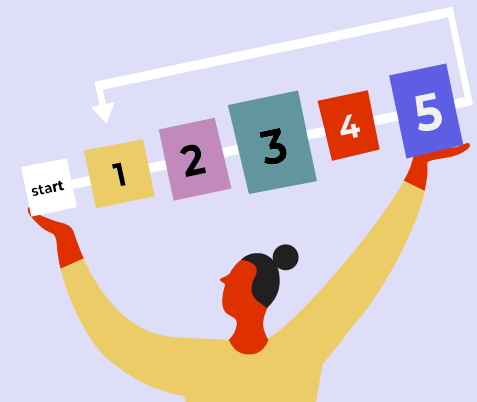


## Thema 4:

# Enthousiasme en communicatie

## Hoe kun je hiermee aan de slag als projectleider?

- ➔ Vergeet in de vaart waarin je bezig bent niet om ook terug te kijken en stil te staan bij wat je al bereikt hebt. Zeker als je er middenin zit is het aantrekkelijk om je te focussen op wat er allemaal moet en nodig is, terwijl het vieren van successen juist ook weer energie geeft om door te gaan.
- ➔ Bedenk dat het normaal is dat niet altijd alles 100% volgens plan gaat. Niet alles lukt en niet alles gaat zo snel als je wilt. Het is belangrijk is dat je zelf enthousiast blijft en dit uitdraagt naar je projectteam en anderen. Ook al vertraagt de voortgang, benoem waarom het actieplan toch belangrijk is en wat een volgende stap kan zijn. Het kan helpen om buiten jouw organisatie, bijvoorbeeld in intervisie, in gesprek te gaan met andere organisaties; hoe pakken zij dit aan?
- ➔ Wil je blijven bewegen, dan moet je professionele zeggenschap constant onder de aandacht blijven brengen. Communiceer dus over de stappen die worden gezet, de (kleine) successen die worden behaald en de voortgang vanuit het actieplan. Dit helpt bij het (blijven) enthousiasmeren van collega's binnen de organisatie. Maar denk ook na over meer uitdagende communicatievraagstukken, zoals: hoe blijf ik mijn achterban betrekken en informeren, welke stakeholders informeer ik op welk moment, welke communicatiekanalen moet ik inzetten om iedereen op de juiste momenten op de hoogte te stellen, op welke momenten communiceer ik over de uitvoering van het actieplan? Werk hierbij nauw samen met de afdeling communicatie binnen je organisatie. Zij zijn vaak op de hoogte wat het beste werkt om de verschillende stakeholders in je organisatie te bereiken en kunnen ook helpen de inhoud van je boodschap enthousiast en op een impactvolle manier te helpen overdragen. Denk daarbij aan verschillende communicatiekanalen die kunnen worden ingezet of kijk per betrokkene of moment in de tijd wat nodig is.
- ➔ We weten allemaal hoe moeilijk het is om je collega's te bereiken, het intranet wordt niet altijd goed gelezen en soms de mail ook niet. Zet daarom op meerdere middelen in; stuur een mail, maar hang ook een poster op en plaats een bericht op intranet.





# Achtergrond

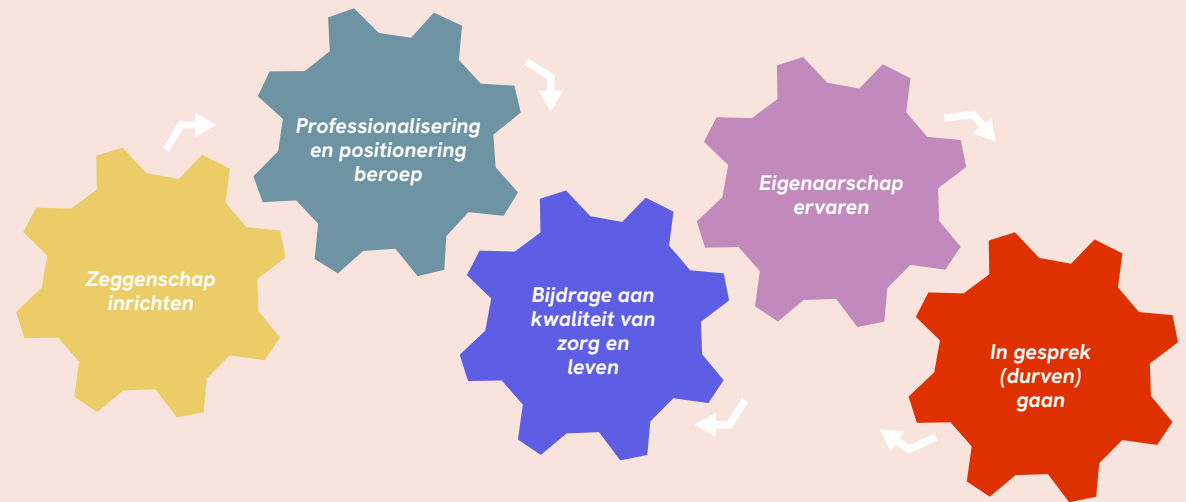




# De soorten aanvragen

Er is geen one-size-fits-all oplossing om zeggenschap te vergroten.

Er zijn veel verschillende elementen van invloed op zeggenschap. Deze zijn te bundelen in vijf kernelementen; aangrijpingspunten die met elkaar in verbinding staan. Zodra je aan een van deze 'knoppen' gaat draaien, breng je de dynamiek rond zeggenschap positief in beweging:



## Top 3 soorten aanvragen

totaal en per sector

Totaal	UMC/Ziekenhuizen	GGZ	VVT	Revalidatie	GHZ
1 Professionalisering en positionering beroep	1 Zeggenschap inrichten	1 Professionalisering en positionering beroep	1 Professionalisering en positionering beroep	1 Professionalisering en positionering beroep	1 Professionalisering en positionering beroep
2 Zeggenschap inrichten	2 Professionalisering en positionering beroep	2 Eigenaarschap ervaren	2 Zeggenschap inrichten	2 Bijdrage aan kwaliteit van zorg en leven	2 Eigenaarschap ervaren
3 Eigenaarschap ervaren	3 Eigenaarschap ervaren	3 Bijdrage aan kwaliteit van zorg en leven	3 Eigenaarschap ervaren		3 Bijdrage aan kwaliteit van zorg en leven



# Op welke niveaus zijn de aanvragen gericht?

Er is een verdeling gemaakt in vier niveaus:



## Top 3 niveaus totaal en per sector

Totaal	UMC/Ziekenhuizen	GGZ	VVT	Revalidatie	GHZ
1 Organisatie	1 Organisatie	1 Organisatie	1 Organisatie	1 Organisatie	1 Organisatie & Team
2 Individueel	2 Individueel	2 Individueel	2 Individueel		2 Individueel
3 Team	3 Team	3 Team	3 Team		



# De soorten interventies

De interventies zijn onderverdeeld in vier clusters. Interventies geven organisaties handvatten om concrete acties uit te voeren om zeggenschap te versterken.

## Professionele identiteit en leiderschap versterken

1. Stel actuele rol- en taakomschrijvingen op
2. Zorg dat het versterken van professionele identiteit onderdeel is van scholingsprogramma's
3. Maak reflectietijd onderdeel van dagelijks werk
4. Introduceer trainingen over professioneel leiderschap en intervisie om samen te leren in de praktijk
5. Zorg voor zichtbare rolmodellen en steun van rolmodellen in de organisatie

## Leiding die faciliteert

6. Bevorder gelijkwaardigheid in de dialoog (diversiteit en inclusie)
7. Creëer een gezonde en sociaal veilige werkomgeving
8. Spreek erkenning en waardering uit

## Zeggenschap inrichten, ontwikkelen en borgen

9. Zorg voor een visie en strategie op (de positionering van) het beroep
10. Richt een zeggenschapsstructuur in
11. Ontwikkel zeggenschapsvaardigheden

## Interprofessioneel verbeteren van de organisatie en kwaliteit van zorg

12. Stuur op verbeteringen door kennis- en datagedreven te werken
13. Zorgprofessionals nemen samen de leiding in verbeteren
14. Richt verbeterijd en -ruimte in voor zorgprofessionals

## Top 3 soorten interventies per sector

### UMC/Ziekenhuizen

- 1 Een zeggenschapsstructuur inrichten
- 2 Zeggenschapsvaardigheden ontwikkelen
- 3 Introduceer trainingen over professioneel leiderschap en intervisie introduceren om samen te leren in de praktijk

### GGZ

- 1 Introduceer trainingen over professioneel leiderschap en intervisie introduceren om samen te leren in de praktijk
- 2 Zorg voor zichtbare rolmodellen en steun van rolmodellen in de organisatie
- 3 Stel actuele rol- en taakomschrijvingen op/ Maak reflectietijd onderdeel van dagelijks werk/ Ontwikkel zeggenschapsvaardigheden

### VVT

- 1 Zeggenschapsvaardigheden ontwikkelen
- 2 Een zeggenschapsstructuur inrichten
- 3 Introduceer trainingen over professioneel leiderschap en intervisie introduceren om samen te leren in de praktijk

### Revalidatie \*

- 1 Stel actuele rol- en taakomschrijvingen op/ Introduceer trainingen over professioneel leiderschap en intervisie om samen te leren in de praktijk/ Zorg voor zichtbare rolmodellen en steun van rolmodellen in de organisatie

### GHZ \*

- 1 Introduceer trainingen over professioneel leiderschap en intervisie om samen te leren in de praktijk/ Zorg voor zichtbare rolmodellen en steun van rolmodellen in de organisatie/ Ontwikkel zeggenschapsvaardigheden

\* Bij deze sector zijn de 3 genoemde interventies allemaal even vaak genoemd door de organisaties, waardoor er geen top 3 op te stellen is.



# Methode

**Het LAZ heeft op drie manieren input verzameld voor deze tussentijdse evaluatie, namelijk:**



## Analyse van ingediende subsidieaanvragen

Uit de samenvattingen van de goedgekeurde aanvragen is geïnventariseerd waar organisaties mee aan de slag gaan als het om het versterken van zeggenschap van zorgprofessionals gaat.

## Analyse van vragenlijsten projectleiders

Projectleiders kregen voor LAZ-intervisie-bijeenkomsten vragenlijsten over de voortgang van hun actieplannen. Zo konden zij aangeven welke successen er zijn behaald, welke acties er zijn uitgevoerd, welke lessen er zijn geleerd en welke belemmeringen er werden ervaren. In totaal zijn 120 vragenlijsten ingevuld en geanalyseerd.

## Analyse evaluatiegesprekken met deelnemende zorgorganisaties

Tussen juni en september zijn in totaal 92 tussenevaluatiegesprekken gevoerd met in totaal 120 deelnemers die aan de slag zijn met de actieplannen. Uitgevraagd werd welke beweging organisaties op gang zien komen en wat belemmerende en bevorderende factoren zijn voor het uitvoeren van de actieplannen. Een groot deel van de gesprekken is geanalyseerd rekening houdend met spreiding over verschillende branches en verschillende actieplannen.



### Vragen?

[info@actieplanzeggenchap.nl](mailto:info@actieplanzeggenchap.nl)

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