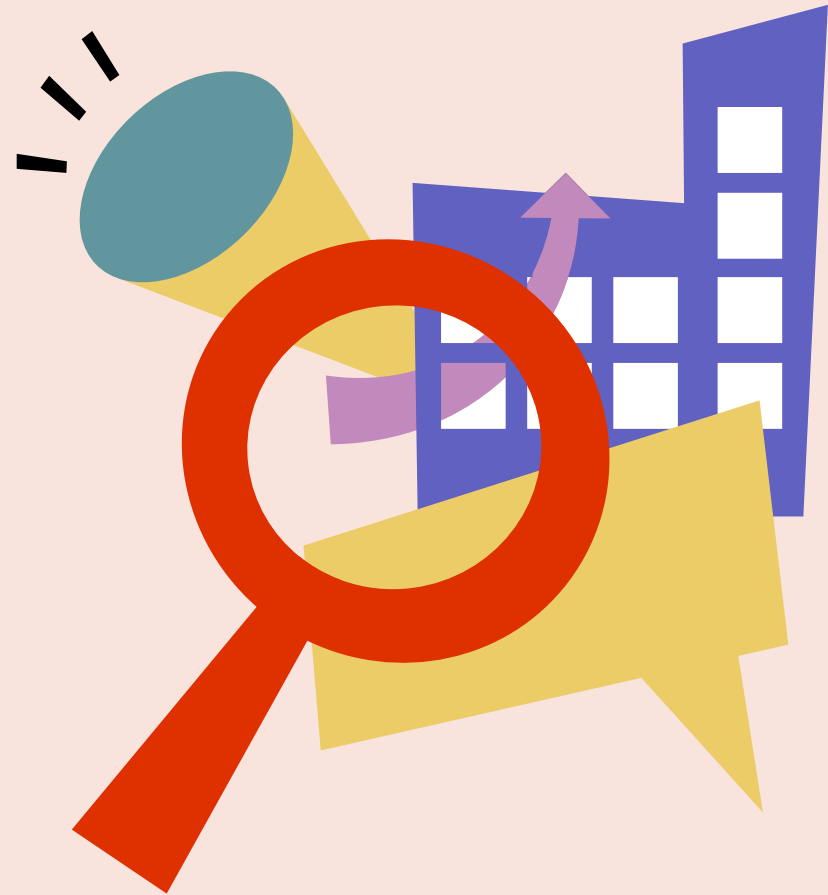


# Impactverslag

- ▀ **Voorwoord**
- ▀ **Samenvatting**
- ▀ **Aanleiding**
- ▀ **Context in Nederland: factoren die het versterken van zeggenschap beïnvloeden**
- ▀ **Activiteiten van het LAZ**
- ▀ **Beoogde verandermechanismen van het LAZ**
- ▀ **Opbrengsten van het LAZ**
- ▀ **Opdracht aan het veld: maak samen zeggenschap vanzelfsprekend**



# Voorwoord

**In een tijd waarin de druk op de zorg en het sociaal domein hoog is en de personeelstekorten voelbaar zijn op vrijwel iedere werkvloer, lijkt het soms alsof grenzen steeds verder opgerekt worden. Minder collega's, hogere zorgvraag, meer regels, stijgende complexiteit. Juist in die context is de kernboodschap van het Landelijk Actieplan Zeggenschap (LAZ) simpel en krachtig gebleven: goede zorg en ondersteuning zijn alleen mogelijk als professionals daadwerkelijk invloed hebben op hun werk.**

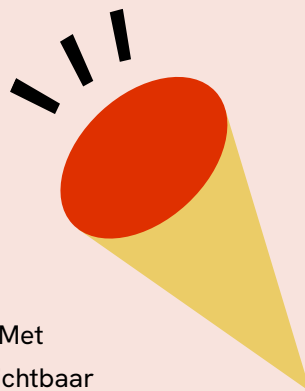
Met het LAZ hebben we de afgelopen jaren samen met honderden organisaties, professionals, leidinggevendenden, bestuurders, branche- en beroepsorganisaties gewerkt aan het versterken van zeggenschap. Niet als doel op zich, maar als randvoorwaarde voor kwaliteit, werkplezier, professionalisering en behoud van professionals. Met dit impactverslag kijken we terug én vooruit om zichtbaar en tastbaar te maken wat we de afgelopen jaren in gang hebben gezet.

Het verslag heeft meerdere doelen. In de eerste plaats verantwoorden we wat het landelijke programma, samen met de subsidieregeling Veerkracht en Zeggenschap, heeft opgeleverd. Welke activiteiten zijn uitgevoerd,

welke bewegingen zijn ontstaan in organisaties en welke signalen zijn zichtbaar bij professionals, teams en organisaties? Daarbij kijken we niet alleen naar cijfers, maar ook naar ervaringen, lessen en patronen uit de praktijk.

Tegelijkertijd is dit impactverslag bedoeld om van te leren en aandacht te vragen voor wat er nog nodig is. Het laat zien onder welke omstandigheden het versterken van zeggenschap werkt, waar organisaties tegenaan lopen en welke randvoorwaarden blijvend aandacht vragen. Door de waardevolle lessen te delen, dragen we bij aan het borgen en verder versterken van zeggenschap. Niet door één blauwdruk te presenteren, maar door inzichten en praktische handvatten te delen die bruikbaar zijn in verschillende sectoren en situaties. Ook na afloop van het programma.

Tot slot laat dit impactverslag zien dat het LAZ onderdeel is van een bredere maatschappelijke beweging. De afgelopen jaren is steeds duidelijker geworden dat duurzame veranderingen in de zorg en het sociaal domein alleen mogelijk zijn als professionals daadwerkelijk invloed hebben op beleid en besluiten die hun werk raken. Meer inspraak, meer autonomie en meer invloed zijn daarom geen luxe of bijkomstigheid, maar voorwaarden voor goede zorg en ondersteuning, werkplezier en het behoud van professionals. Dit verslag laat zien dat de beweging naar meer zeggenschap nodig is én is ingezet. We nodigen het veld uit om het voort te zetten en samen verder te versterken.





Dit verslag is tot stand gekomen in het programmateam van het LAZ, in nauwe samenwerking met en in opdracht van de stuurgroep en het landelijk afstemmingsoverleg van het LAZ, gefinancierd door het ministerie van VWS en in voortdurende dialoog met vele professionals, leidinggevendenden, bestuurders en partners uit het veld.

Onderstaande auteurs vormden het programmateam van het LAZ. Samen hebben wij aan de verschillende programmalijnen gewerkt en dit boek geschreven.

Namens het LAZ,

**Yente van der Staaij (coördinator), Vera Mossel**

Organiseren en faciliteren leernetwerken

**Kirsten Janssen-Beentjes (coördinator), Chantal Dielis, Margriet van Scherpenzeel, Turjan Meijer, Eline de Kok, Anne Marie Weggelaar, Jacqueline Bekker (lijn C), Eline de Kok (lijn B), Kitty de Boe (lijn E)**

In kaart brengen van werkzame bestanddelen voor het versterken van zeggenschap

**Loes van Wees (coördinator), Mayella Stremmelaar, Henny van Kessel**

Ontwikkeling en inzet van leermiddelen en versnellingsactiviteiten

**Jannika van Wijk (coördinator), Maaïke Glasbergen, Keesje de Hollander, Charmaine Springer**

Communicatieplatform voor zichtbaarheid en kennisdeling

**Sanne Klopmeijer, Marjolein Oudshoorn (programmamanager) en Annamarieke Seller-Boersma (programmaleider)**

Programmamanagement gericht op duurzame verankering en maximale impact

Meer informatie over zeggenschap en hulpmiddelen om zeggenschap te versterken, zijn te vinden op [www.zeggenschapindezorg.nl](http://www.zeggenschapindezorg.nl).



# Samenvatting

## Veranderaanpak en opbrengsten Landelijk Actieplan Zeggenschap





Accountability line

Output

Directe en meetbare opbrengst

- 430 ingediende en 316 uitgevoerde actieplannen van 261 unieke organisaties.
- 288 leernetwerkbijeenkomsten met 246 organisaties (94%) voor kennisuitwisseling, reflectie en praktijkleren
- 6 netwerkdagen met 633 deelnemers voor het verbinden en versterken van hun netwerk
- 4 congressen met > 2.600 deelnemers voor kennis en inspiratie (waardering 8,4 - 8,9)
- 32 versnellingsactiviteiten met 2.833 deelnemers (8 webinars, 14 trainingen, 7 masterclasses, 3 workshops)
- Diverse leermiddelen ontwikkeld; o.a. e-learning, teamspel, gesprekstoets, richtingwijzers, werkboek - die intensief zijn gebruikt (> 24.000 downloads en prints en verschillende video's met >11.000 views)
- Communicatieplatform ingericht (website, LinkedIn, nieuwsbrief, YouTube) voor kennisdeling en zichtbaarheid
- Website: 145.739 bezoekers, 282.838 weergaven, 21.750 downloads
- LinkedIn: groei naar > 6.000 volgers, actief bereik en interactie (±12-19% bereikt)
- Nieuwsbrief: groei naar > 2.500 abonnees, hoge betrokkenheid (±34-43% bereikt)
- Programmamanagement voor duurzame verankering - gezamenlijke vervolgaanpak 2026-2028, commissie Toezicht & Zeggenschap (met NVTZ), regionale bijeenkomsten en onderzoek naar economische waarde van zeggenschap

Outcome

Gesignaleerde veranderingen in praktijk

- Zeggenschap versterkt door uitvoering actieplan: 94% (ronde 1), 99% (ronde 2) en 100% (ronde 3)
- LAZ-activiteiten hebben uitvoering van het actieplan in de organisatie ondersteund: 92%, 100% en 100% (ronde 1-3)
- Ervaren zeggenschap gestegen: 6,03 (2023) → 6,18 (2025). +2,5% open cohort; +3,8% constant cohort (LMZ)
- Verbetering ervaren zeggenschap op alle 8 thema's o.a. autonomie 6,43 → 6,57; leiding 5,95 → 6,15. Grootste groei zichtbaar bij leiding die faciliteert, interprofessionele samenwerking en autonomie (LMZ)
- Formele borging van zeggenschap in organisaties verder toegenomen, structurele inbedding beleid en besluitvorming (LMZ)

Impact

Impact betreft bredere, langere termijn veranderingen waarop het LAZ slechts deels direct is aan te wijzen (accountability line). De resultaten laten vooral samenhang en ontwikkeling zien.

➔ **Meer zeggenschap hangt samen met hogere werktevredenheid, meer aanbeveling kwaliteit van zorg en werkgever, minder vertrekintentie en minder daadwerkelijke uitstroom van professionals (LMZ, AZW-monitor en CBS).**

Impact in woord en beeld



Verpleegkundigen ikazia zitten nu ook aan de bestuurstaaf

1 oktober 2024, 13:49  
1303 keer gelezen  
Het Ikazia Ziekenhuis heeft de Verpleegkundige Adviesraad (VAR) omgevormd tot Verpleegkundig Stafbestuur (VSB). Door deze verandering krijgen verpleegkundigen een directe rol in



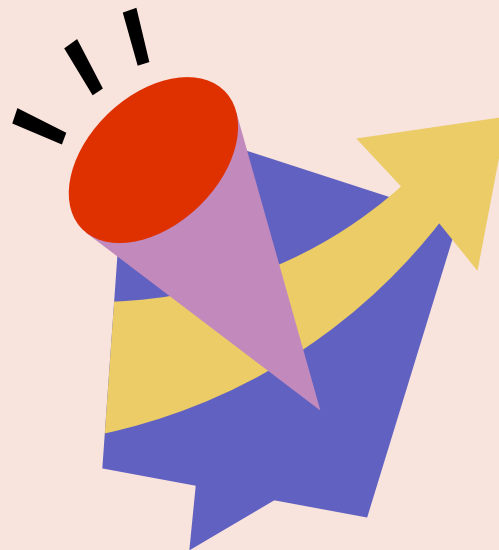
# 1. Aanleiding

## De context en urgentie van zeggenschap

In 2020 publiceerde Bianca Buurman, toenmalig Chief Nursing Officer van het ministerie van VWS, het advies “Niets over ons, zonder ons”.

Daarin benadrukte zij dat professionals tijd, ruimte en invloed nodig hebben om hun vak goed uit te oefenen en zich verder te ontwikkelen.

Volgens Buurman hadden alle inspanningen om zeggenschap, het loopbaanperspectief en de waardering voor verpleegkundigen en verzorgenden te verbeteren, in de dertig jaar na de ‘witte woede’ nog te weinig opgeleverd. Buurman: “Zelfs tijdens de covid-piek, toen verpleegkundigen en verzorgenden ons door de crisis loodsten, was er geen plek aan tafel in het Outbreak Management Team voor de grootste beroepsgroep in de zorg.” Haar constatering markeerde een belangrijk moment: het besef dat structurele versterking van zeggenschap noodzakelijk is om de positie van professionals duurzaam te verbeteren.



## Toenemende aandacht in beleid en praktijk

Sindsdien is er landelijk steeds meer aandacht gekomen voor het versterken van zeggenschap. Verschillende rapporten benadrukken hoe belangrijk dit is, zowel in organisaties als op regionaal en landelijk niveau, zeker gezien de grote maatschappelijke opgaven in de zorg en het sociaal domein.

In 2022 en 2023 kreeg deze ontwikkeling ook een plek in wet- en regelgeving. In de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz) is in artikel 3 vastgelegd dat zorgaanbieders professionals invloed moeten geven op beleid dat hun werk raakt. Daarnaast benadrukt de Governancecode Zorg 2022 het belang van professionele betrokkenheid bij bestuurlijke en inhoudelijke keuzes.

## Belang van zeggenschap voor kwaliteit en werkplezier

Zeggenschap is geen doel op zichzelf, maar een middel om grotere doelen te bereiken. Als professionals ruimte krijgen om hun kennis, ervaring en ideeën in te brengen, versterkt dat hun vakmanschap, zowel individueel als collectief. Dat leidt weer tot betere zorg en ondersteuning. Daarnaast heeft het een positief effect op de ontwikkeling van het vak, werkplezier en het behoud van personeel.



## **Van urgentie naar actie: subsidieregeling Veerkracht en Zeggenschap en Landelijk Actieplan Zeggenschap**

Om de zeggenschap van professionals te versterken, heeft het ministerie van VWS in 2022 de subsidieregeling Veerkracht en Zeggenschap opgezet. Deze regeling bood zorgorganisaties, en later ook organisaties in het sociaal domein, de mogelijkheid om te werken aan concrete actieplannen om zeggenschap in de eigen praktijk te verbeteren. Hiermee werd een belangrijke stap gezet van bewustwording naar daadwerkelijke implementatie.

Ook werd het Landelijk Actieplan Zeggenschap (LAZ) ontwikkeld door negen branche- en beroepsorganisaties\* in de zorg en het sociaal domein, in nauwe afstemming met het ministerie van VWS. De totstandkoming van het LAZ was een intensief proces. In herhaalde cycli en met gesprekken, uitwisselingen en gezamenlijke werksessies kwamen de partijen tot de gewenste aanpak. Er is bewust gekozen voor een brede en meerlagige aanpak. Hierin werd het doel op verschillende niveaus tegelijk aangepakt: landelijke samenwerking werd gecombineerd met ondersteuning van organisaties én versterking van individuele professionals.

### **Doelgroep en beoogde beweging**

Het LAZ richtte zich in eerste instantie op professionals in schaarse functies, zoals verzorgenden, verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten, begeleiders, en een jaar later werden ook sociaal werkers,

jeugdzorgwerkers en helpenden toegevoegd aan de primaire doelgroep. Het programma werd zo opgezet dat tegelijkertijd ook professionals buiten deze groep die ook direct werken met patiënten en cliënten, bereikt konden worden, op een manier die aansloot bij de verschillende sectoren.

Zo is een brede beweging op gang gebracht: een combinatie van landelijke richting en kaders, met ruimte voor toepassing in de praktijk van organisaties en teams.

### **Veranderaanpak van het LAZ**

Het LAZ is opgezet als een lerend programma dat het doel op meerdere niveaus aanpakt. In lijn met deze brede aanpak is ook de veranderaanpak zo ingericht dat deze kan meebewegen met ontwikkelingen in de praktijk.

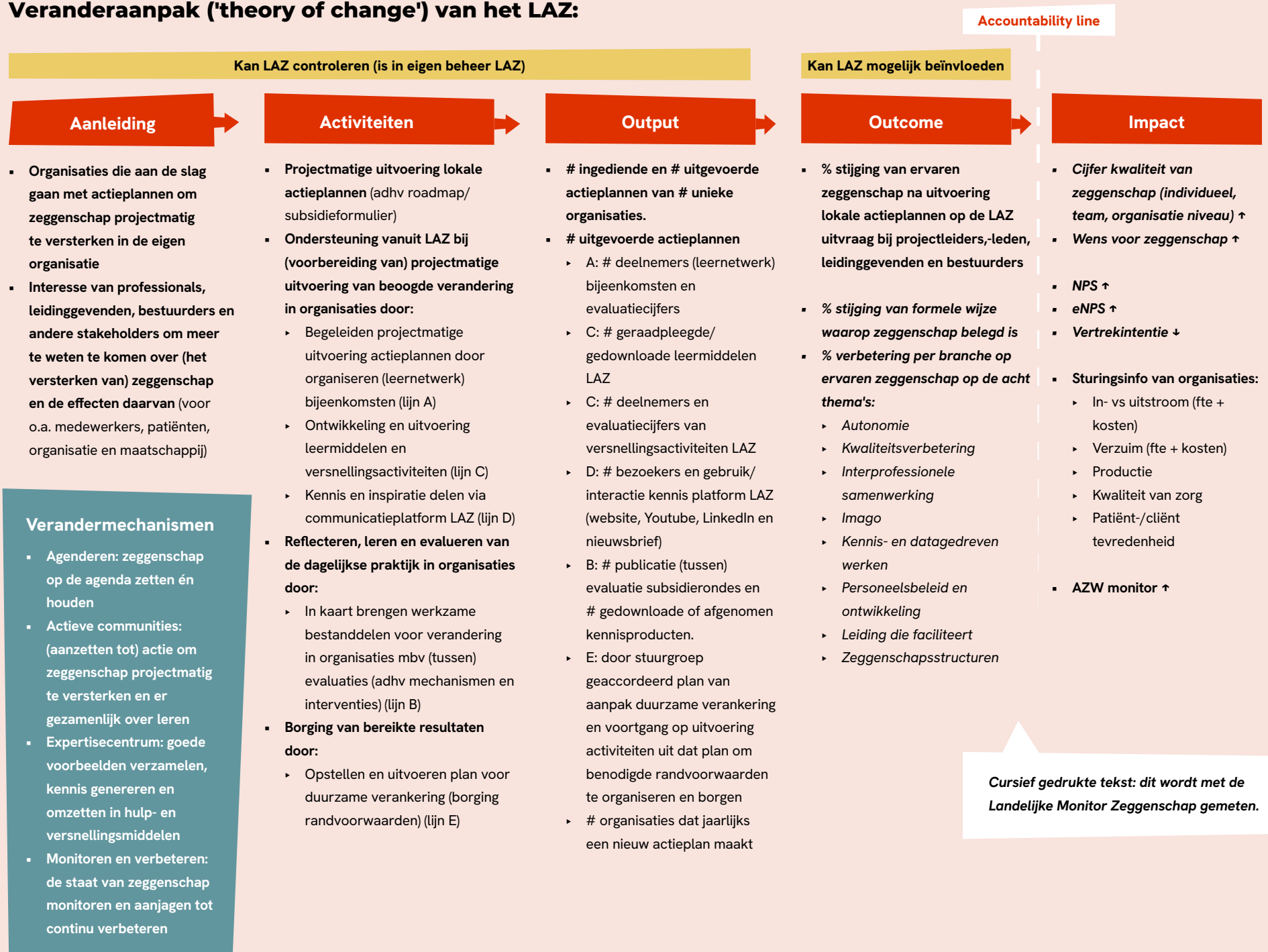
Omdat het programma zich ontwikkelde in een dynamische context, is gekozen voor een heldere en doelgerichte veranderaanpak (theory of change). Deze aanpak maakt inzichtelijk hoe de LAZ-activiteiten en bedoelde resultaten met elkaar samenhangen, en welke aannames daar de basis van vormen.



\*Beroepsorganisaties V&VN en BPSW, samen met NVZ, UMCNL, ActiZ, Nederlandse GGZ en de VGN (samen verenigd in de BoZ), en Sociaal Werk Nederland en Jeugdzorg Nederland.



## Veranderaanpak ('theory of change') van het LAZ:





## Lerende en adaptieve veranderaanpak

De veranderaanpak is gebruikt om te verkennen wat werkte, voor wie en onder welke omstandigheden. Daarbij is expliciet gekeken naar de verschillende niveaus waarop verandering plaatsvindt, zoals landelijk, organisatie- en teamniveau. In dit impactverslag lichten we zowel de aanpak, als de behaalde resultaten toe.

Een belangrijk uitgangspunt was dat de aanpak steeds kon worden aangepast. Op basis van ervaringen en inzichten uit de praktijk is de aanpak tijdens het programma ook daadwerkelijk voortdurend aangescherpt. De veranderaanpak diende daardoor niet als een lineair stappenplan, maar als een hulpmiddel om te leren en beter te begrijpen wat bijdraagt aan het versterken van zeggenschap in een complexe praktijk.

## Missie en visie LAZ

### Purpose:

Wij geloven dat wanneer je invloed uit kan oefenen op hoe je je werk doet, het resultaat en de werktevredenheid verbeteren.

### Missie:

De zeggenschap van professionals in zorg en sociaal domein versterken, voor toekomstbestendige zorg en ondersteuning en voor meer werkplezier.

### Onze manier van werken:

- We sturen op actie;
- We zorgen voor intensieve ondersteuning bij verandering;
- We betrekken de professionals en relevante spelers;
- We leren continu van en met elkaar;
- We leggen geleerde lessen vast in kennis;
- We delen alle kennis;
- We sturen op de grootst mogelijke impact;
- We sturen op duurzaam veranderen.

## 2. Context in Nederland: factoren die het versterken van zeggenschap beïnvloeden

Organisaties die werken aan het versterken van zeggenschap zijn onderdeel van een complex speelveld, en geven daar zelf ook vorm aan. In de praktijk blijkt dat er meer meespeelt dan alleen het vraagstuk van zeggenschap. Zeggenschapsplannen en -initiatieven krijgen te maken met bestaande structuren, belangen en dynamieken, binnen en buiten de organisatie, die van invloed zijn op wat wel en niet mogelijk is. Wie zich hierop onvoldoende voorbereidt, loopt het risico dat initiatieven al vóór de daadwerkelijke (cultuur)verandering stranden.

Hieronder beschrijven we de belangrijkste factoren die het versterken van zeggenschap beïnvloeden. Deze factoren kunnen zowel een positieve als negatieve invloed hebben; ze kunnen zowel als barrière als bevorderend element worden ervaren. We benoemen factoren die projectleiders en -leden in de afgelopen jaren binnen het LAZ hebben ervaren. Deze factoren spelen niet alle organisaties, maar zijn wel terugkerende patronen die we in meerdere organisaties en sectoren hebben gezien.



## In deze gebieden liggen de grootste uitdagingen:



### **Cultuur en samenwerking**

Een gelijkwaardige en veilige cultuur maakt het mogelijk dat professionals hun expertise inbrengen en dat verschillende perspectieven worden gehoord, gewaardeerd en benut.



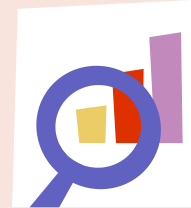
### **Tijd en ondersteuning**

Tijd en passende ondersteuning zijn randvoorwaarden voor professionals om bij te dragen aan verbetering van zorg en ondersteuning.



### **Structuren en besluitvorming**

Duidelijkheid over besluitvorming en de mate van invloed helpt professionals om daadwerkelijk betrokken te zijn bij beleid en keuzes die hun werk raken.



### **Monitoring, evaluatie en borging**

Door verbeteringen vast te leggen in beleid, werkprocessen en afspraken, wordt zeggenschap structureel ingebed in het dagelijks werk.



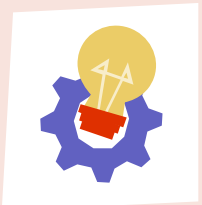
### **Draagvlak en betrokkenheid**

Wanneer de waarde van zeggenschap zichtbaar en betekenisvol is, vergroot dit het draagvlak en de betrokkenheid binnen organisaties.



### **Externe context**

Landelijke kaders en ontwikkelingen kunnen zowel druk als steun bieden, en helpen organisaties om prioriteit te geven aan zeggenschap.



### **Kennis, vaardigheden en professionalisering**

Voldoende kennis en vaardigheden, zowel vakinhoudelijk als op het gebied van zeggenschap, maken het mogelijk om gelijkwaardig samen te werken en het gesprek te voeren.

### 3. Activiteiten van het LAZ

**Vanuit de subsidieregeling Veerkracht en Zeggenschap van het ministerie van VWS konden organisaties in drie subsidierondes maximaal 50.000 euro per ronde aanvragen voor de projectmatige uitvoering van een actieplan om zeggenschap in de eigen organisatie te versterken. Het proces van subsidie aanvragen, het plan uitvoeren en de eindverantwoording werd ondersteund vanuit het LAZ.**

De activiteiten van het LAZ waren niet alleen bedoeld om losse actieplannen te ondersteunen. Ze hadden ook het doel om organisaties en professionals bewust te maken en aan te zetten om zeggenschap te versterken en een bredere, duurzame beweging rond zeggenschap op gang te brengen.



Bij het ontwerp en de uitvoering van deze activiteiten hielden we bewust rekening met het vertrekpunt van de doelgroep. Veel organisaties en professionals hadden wel de ambitie om zeggenschap te versterken, maar beschikten nog niet altijd over de benodigde kennis, vaardigheden of ervaring om dit zelfstandig en effectief aan te pakken. Daarom lag binnen het LAZ een sterke nadruk op begeleiding, kennisopbouw en het bieden van concrete handvatten voor de praktijk.

Het LAZ bood ondersteuning bij de (voorbereiding van de) projectmatige uitvoering van de gewenste verandering in organisaties door inhoudelijke begeleiding tijdens de uitvoering. Daarbij was er aandacht voor draagvlak, positionering en borging van de veranderingen. Tijdens de verschillende subsidierondes zijn er verschillende activiteiten georganiseerd om richting te geven, verbinding te stimuleren en kennis uit te wisselen:

- A** Organiseren en faciliteren van periodieke leernetwerken tijdens de verschillende subsidierondes, waarin organisaties ervaringen uitwisselden en elkaar versterkten. Hiervoor zijn verschillende werkvormen gebruikt om te reflecteren, te verdiepen en te leren van elkaar.
- B** Het in kaart brengen van werkzame bestanddelen voor verandering en het versterken van zeggenschap, onder andere via vragenlijsten en monitoring. Daarnaast het ontwikkelen en publiceren van jaarlijkse kennisoverzichten met werkzame interventies en veranderlessen.

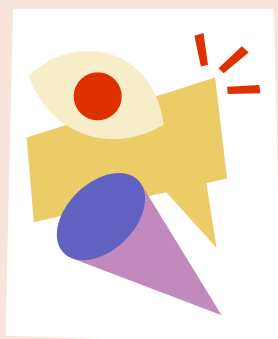


- C** **Ontwikkelen en aanbieden van leermiddelen en versnellingsactiviteiten:**
  - ➔ **Webinars, rondetafelbijeenkomsten en masterclasses om kennis te delen**
  - ➔ **Een modulaire leerlijn met concrete tools, zoals een e-learning, teamspel, richtingwijzers voor verschillende disciplines en een werkpakket voor strategische planvorming**
  - ➔ **Fysieke trainingen gericht op vaardigheden en stakeholdermanagement**
  - ➔ **Korte kennisclips**
  - ➔ **Een jaarlijks congres met brede deelname uit het veld om kennis en ervaringen te delen**
  
- D** **Ontwikkelen en onderhouden van een communicatieplatform, voor landelijke zichtbaarheid en kennisdeling.**
  
- E** **Coördineren en ondersteunen van het programma met een compact programmamanagementteam dat het versterken van zeggenschap aanjoeg, faciliteerde, monitorde en het leren bevorderde. Daarnaast ervoor zorgen dat de impact van de verschillende maatregelen om zeggenschap te versterken zo groot mogelijk kon worden.**

Het programmateam van het LAZ bestond deels uit professionals die zelf werkzaam waren of zijn in de zorg en het sociaal domein. Door hun ervaring in de dagelijkse praktijk van zorg- en sociaaldomeinorganisaties kon de ondersteuning goed aansluiten op wat professionals en organisaties in hun werk tegenkomen. Vanuit dat praktijkperspectief is gekozen voor een aanpak die niet voorschrijvend was, maar gericht op ondersteunen en leren, samen ontwikkelen, reflecteren en het toepassen van inzichten in de eigen werkomgeving.

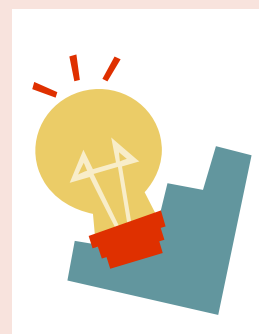
# 4. Beoogde verandermechanismen van het LAZ

**De activiteiten van het LAZ zijn ingezet met het doel om vier verandermechanismen te activeren:**



## **Agenderen**

Zeggenschap actief op de agenda zetten binnen teams, organisaties en op regionaal en landelijk niveau. Via congressen, bijeenkomsten, communicatie en samenwerking met bestuur en toezicht is beoogd dat zeggenschap een zichtbaar en terugkerend thema wordt.



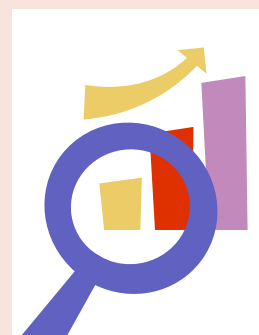
## **Expertisecentrum**

Het LAZ fungeert als landelijk expertisecentrum door kennis te verzamelen, werkzame elementen te analyseren en die te vertalen naar praktische hulpmiddelen en kennisproducten. Hiermee is beoogd dat organisaties kunnen voortbouwen op gedeelde inzichten, in plaats van zelf het wiel uit te vinden.



## **Actieve communities**

Door leernetwerken, netwerkbijeenkomsten, masterclasses, rondetafelbijeenkomsten, congressen en een LinkedIn-community worden professionals, leidinggevend en bestuurders met elkaar verbonden. Hiermee is beoogd dat organisaties van en met elkaar leren en elkaar versterken.



## **Monitoren en verbeteren**

Via vragenlijsten, monitoring en reflectie tijdens begeleiding en leernetwerken is ingezet op voortdurend leren en bijsturen van de activiteiten van het LAZ. Monitoring is gebruikt als middel voor verbetering en actieleren; doet het LAZ de juiste activiteiten en doen we die ook goed?

# 5. Opbrengsten van het LAZ

In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de opbrengsten van het LAZ. Hieronder verstaan we de concrete resultaten, veranderingen en signalen die het programma heeft opgeleverd; van directe activiteiten tot bredere bewegingen binnen organisaties en het zorgstelsel, zoals veranderingen in de samenwerking en inrichting van zorg en ondersteuning. Het hoofdstuk bestaat uit drie onderdelen:

- ➔ **Output:** waarin we de direct meetbare activiteiten en producten van het LAZ beschrijven.
- ➔ **Outcome:** waarin we de veranderingen benoemen binnen organisaties en bij professionals, die mogelijk het voortkomen uit de inzet van het LAZ.
- ➔ **Impact:** met daarin de bredere en langdurige bewegingen in het veld die het LAZ wenste te beïnvloeden.

Bij de interpretatie van outcome en impact is het belangrijk om te weten dat niet alle gesignaleerde veranderingen volledig aan het LAZ kunnen worden toegeschreven. Het gaat hier om gesignaleerde bewegingen, ervaringen en trends die in de praktijk zichtbaar zijn geworden.





## Output: directe en meetbare opbrengst

In deze paragraaf geven we de output van het LAZ weer, oftewel de concrete activiteiten, producten en resultaten die het programma daadwerkelijk heeft opgeleverd. Output gaat over wat er direct en meetbaar is gedaan, zoals het aantal bijeenkomsten of ingediende en uitgevoerde actieplannen. De output is de directe opbrengst van het programma en legt de basis voor verdere verandering.

## Subsidieregeling Veerkracht en Zeggenschap

Voor de subsidieregeling Veerkracht en Zeggenschap hebben we actief ingezet op het informeren en activeren van organisaties. In totaal vonden er **131 bijeenkomsten** plaats, verdeeld over drie rondes, waaronder informatiebijeenkomsten, bel-me-terugverzoeken, dialoogsessies, schrijfsessies en vragenkwartiertjes. Hiermee zijn 593 deelnemers bereikt, die informatie kregen over de mogelijkheden van de regeling en hoe zij hiermee aan de slag konden gaan.

Dit leidde tot **430 ingediende actieplannen**, waarvan er uiteindelijk 316 zijn uitgevoerd. In totaal hebben 261 unieke organisaties via de regeling gewerkt aan het versterken van zeggenschap en veerkracht in hun praktijk.

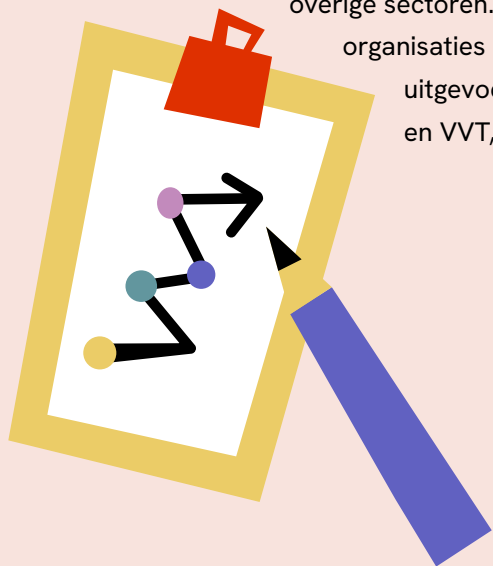
Bijeenkomsten promotie subsidiecampagne	Ronde 1	Ronde 2	Ronde 3	Totaal
Aantal bijeenkomsten	103	24	4	131
Aantal deelnemers	209	229	155	593
<b>Actieplannen</b>				
Ingediende actieplannen	204	154	72	430
Uitgevoerde actieplannen	134	122	60	316
Unieke organisaties (uitgevoerde actieplannen)	134	67	60	261

Tabel 1: Bijeenkomsten promotie subsidiecampagne en actieplannen



De deelname aan de subsidieregeling is verdeeld over meerdere branches binnen de zorg en het sociaal domein. Het grootste deel van de ingediende en uitgevoerde actieplannen komt uit de VVT-sector (respectievelijk 215 ingediend, 155 uitgevoerd) en de ziekenhuissector (100 ingediend, 76 uitgevoerd). Daarnaast zijn ook de GGZ (37 ingediend, 28 uitgevoerd) en de gehandicaptenzorg (GHZ) (36 ingediend, 25 uitgevoerd) in grote mate vertegenwoordigd.

Kleinere aantallen actieplannen zijn afkomstig uit het sociaal werk (11 ingediend, 9 uitgevoerd), de jeugdzorg (7 ingediend, 5 uitgevoerd) en overige sectoren. Ook zijn er enkele sectoroverstijgende organisaties die actieplannen hebben ingediend en uitgevoerd, zoals combinaties van ziekenhuis en VVT, en GHZ en GGZ.



**"Het grootste deel van de ingediende en uitgevoerde actieplannen komt uit de VVT-sector en de ziekenhuissector. Daarnaast zijn ook de GGZ en de gehandicaptenzorg (GHZ) in grote mate vertegenwoordigd."**

Actieplannen per branche	Ingediende actieplannen	Uitgevoerde actieplannen	Unieke organisaties
Ziekenhuis	100	76	53
Ziekenhuis/VVT	1	1	1
VVT	215	155	130
GGZ	37	28	27
GHZ	36	25	23
GHZ/GGZ	11	10	5
SW	11	9	9
JZ	7	5	5
Overig	16	7	8
<b>Totaal</b>	<b>434</b>	<b>316</b>	<b>261</b>

Tabel 2: Verdieping actieplannen per branche



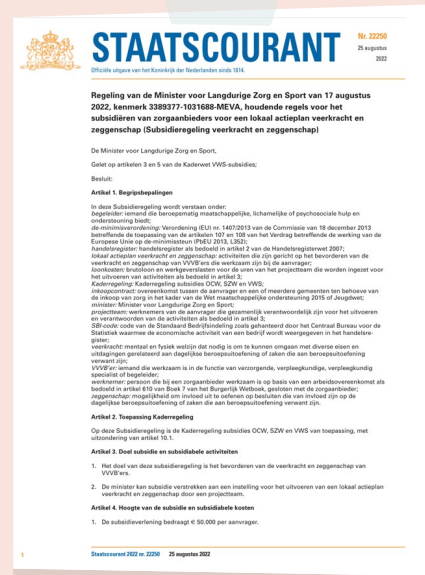
# De opbrengsten in beeld



Subsidieregeling



Aankondiging rondetafelbijeenkomsten



Subsidieregeling Veerkracht en Zeggenschap



Selectie drukwerkproducten

## A. Organiseren en faciliteren leernetwerken

Binnen de subsidieregeling zijn tijdens de drie subsidierondes leernetwerken georganiseerd en gefaciliteerd, om organisaties te ondersteunen bij de uitvoering van hun actieplannen en om kennis en ervaringen uit te wisselen. In totaal zijn **288 leernetwerkbijeenkomsten georganiseerd, waaraan 246 unieke organisaties** hebben deelgenomen. De leernetwerken bereikten daarmee niet alleen organisaties die subsidie ontvingen, maar ook organisaties zonder subsidie, wat laat zien dat de bijeenkomsten een bredere leer- en netwerkfunctie vervulden binnen het veld. In deze bijeenkomsten kwamen steeds 6 tot 8 organisaties bijeen om te reflecteren, te verdiepen en ervaringen te delen. Het LAZ bood hierbij diverse werkvormen aan om het leren in de praktijk te versterken.

Er zijn per subsidieronde ook twee **netwerkdagen** in Utrecht georganiseerd (in totaal 6), met in totaal **633 deelnemers**. Deze bijeenkomsten hadden een breder karakter en waren gericht op het verbinden van organisaties en het versterken van het netwerk rondom zeggenschap. De waardering voor de leernetwerken en netwerkdagen laat een positieve ontwikkeling zien: van **7,3** in ronde 1 naar **7,8** in ronde 3.

Ook zijn vier **congressen** georganiseerd, met per editie een bereik van **600-850 deelnemers** uit 180+ organisaties. Deze congressen dienden als bredere kennis- en inspiratiebijeenkomsten. De evaluatiescores van de congressen variëren van **8,4 tot 8,9**.

Leernetwerkbijeenkomsten	Ronde 1	Ronde 2	Ronde 3	Totaal
Aantal leernetwerkbijeenkomsten	203	50	35	<b>288</b>
Aantal deelnemende organisaties	129	70	47	<b>246</b>
<b>Netwerkdagen</b>				
Aantal netwerkdagen	2	2	2	<b>6</b>
Aantal deelnemers	352	185	96	<b>633</b>
Evaluatiecijfer	7,3	7,7	7,8	
<b>Congres</b>				
Aantal congressen	1	1	2	<b>4</b>
Aantal deelnemers	600	671	669 + 850	<b>2.790</b>
Evaluatiecijfer	8,9	8,4	8,7	

Tabel 3: Leernetwerken, netwerkdagen en congres

# A De opbrengsten in beeld

## Ondersteuning op jouw pad naar meer zeggenschap in de organisatie

Als projectleider van een actieplan kun je rekenen op begeleiding van het Landelijk Actieplan Zeggenschap (LAZ). Tijdens de subsidieperiode organiseren wij verschillende activiteiten om jullie plan zo succesvol mogelijk uit te voeren in de organisatie. Hieronder vind je het leerpad dat wij je bieden en de onderwerpen die aan bod komen.

Je zult zien dat veel sessies over draagvlak en projectmanagement gaan. Door hiermee direct goed van start te gaan, leg je een stevige basis voor het slagen van je actieplan en neem je mensen mee in de verandering die je in gang zet.

Zet de data alvast in je agenda. Je kunt jullie actieplan niet alleen uitvoeren, daarom zijn de bijeenkomsten vaak ook open voor collega's. Nodig ze dus vooral uit, we zien jullie daar graag!

**Zeggenschap versterken kun je niet alleen**  
Als projectleider of projectlid ben je een 'bewegingsmaker' in jouw organisatie. Zij brengt de verandering om zeggenschap te versterken op gang. Maar dat kun je niet alleen!  
Je zal daarom verschillende personen in je organisatie bij jullie plan moeten uithoeden wanneer je iets van hen nodig hebt. Ook zij hebben een taak en kunnen je verder op weg helpen. Vanuit het LAZ bieden we hulpmiddelen om deze verschillende betrokkenen in beweging te krijgen. Afhankelijk van het plan zijn er verschillende belangrijke betrokkenen:

- Directe collega's
- Leidingsgevenden
- Bestuurders
- Behandelaren

Vergeet ook ondersteunende afdelingen zoals HR, communicatie en een leerhuis niet, of een zeggenschapsorgaan zoals een VAR.

**Bouwenstenen vanuit het LAZ**

- Start/Einde
- Training
- Leernetwerk
- Congres
- Masterclass

**Startbijeenkomst**  
Goed van start met je actieplan! Informatie en tips over zeggenschap en goed projectmanagement, en samenstellen van de leernetwerkgroepen  
fysiek 7 april 2025

**Pad naar meer zeggenschap**  
De ondersteuning die het LAZ biedt is een aanvulling op het pad naar meer zeggenschap dat jullie in de organisatie bewandelen. Dat pad is voor iedereen anders.

**Leernetwerk 1**  
Kennislinken en delen van elkaars actieplan  
online 6-20 mei 2025

**2-daagse training: dag 1**  
Hoe betrek je jouw collega's bij jullie project?  
fysiek 19, 27 mei of 5 juni 2025

**Congres!**  
Een dag vol inspiratie, sprekers en collega's  
fysiek 23 juni 2025

**Masterclass 1: Draagvlak**  
Vergroot betrokkenheid bij jullie actieplan en versterk de zeggenschapsbeweging in de organisatie  
online 15 september 2025

**2-daagse training: dag 2**  
Hoe betrek je jouw collega's bij jullie project?  
fysiek 29, 30 september of 2 oktober 2025

**Iedere leernetwerkgroep heeft een WhatsAppgroep. Sluit je aan!**  
In de WhatsAppgroep kun je met elkaar ervaringen uitwisselen, tips delen en vragen stellen. Vanuit het LAZ houden we je op de hoogte van handige informatie en inspiratie zoals kennisbijeenkomsten, mooie voorbeelden van projecten en middelen die we ontwikkelen. Kom in de groep, samen leer je meer!

**Leernetwerk 4**  
Inzicht in interventies en koers houden  
online 19 januari - 2 februari 2026

**Masterclass 2: Door verhalen veranderen**  
Impact maken met je verhaal  
online 12 januari 2026

**Leernetwerk 3**  
Handvatten voor jou en je leidinggevende om zeggenschap samen te versterken  
fysiek 1 december 2025

**Leernetwerk 2**  
De impact van je actieplan in kaart brengen  
online 6-20 oktober 2025

**Masterclass 3: Borging**  
Hoe behoud je jullie resultaten en hou je zeggenschap op peil in de organisatie?  
online 23 maart 2026

**Leernetwerk 5**  
Wat wordt je volgende hoofdstuk? Delen van onderprestaties en successen vieren.  
online 1-20 april 2026

**Congres!**  
Een dag vol inspiratie, sprekers en collega's  
fysiek juni 2026

**Je bent klaar. En nu?**  
Als 'bewegingsmaker' hebben jullie een zaaije geplant, maar er is nog veel te doen! Behoud de resultaten en zorg voor zeggenschap in de jaarplannen. Kijk op onze website voor meer info en middelen.

**Actieplan Zeggenschap**  
Het Landelijk Actieplan Zeggenschap doet aan activiteiten, een manier waarop al lerend samen oplossingen bedenkt, uitvoert, onderzocht en verbeterd worden. De onderwerpen van de bijeenkomsten kunnen daarvoor veranderen, wanneer uit nieuwe inzichten blijkt dat projectleiders met andere kennis beter geholpen zijn bij de uitvoer van hun actieplan.  
www.zeggenschapindezorg.nl  
info@actieplanzeggenschap.nl

Poster: leerpad projectleiders van actieplannen



Jaarlijks congres 'Zeggenschap in zorg en sociaal domein'



Netwerkdagen



## B. In kaart brengen van werkzame bestanddelen voor het versterken van zeggenschap

Het LAZ heeft opgehaald en opengevouwen wat er speelt binnen organisaties die zeggenschap versterkten met een actieplan. De werkzame bestanddelen, de inzichten in wat wel en niet werkt bij het versterken van zeggenschap, die volgens honderden organisaties, professionals, leidinggevenden, bestuurders, professionele raden en alle partners bijdragen, hebben we in kaart gebracht. Daarmee is allereerst in 2023 een visie op zeggenschap ontwikkeld, met daarin een definitie van zeggenschap, via zes focusgroepen met diverse deelnemers of doelgroepen.

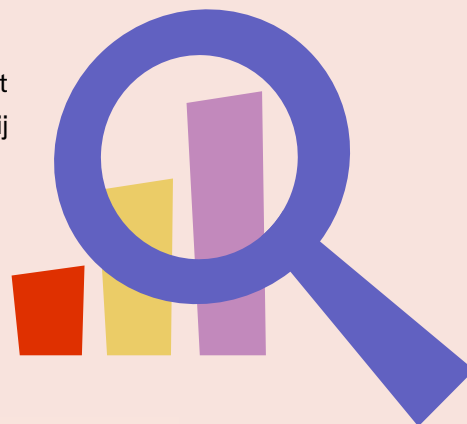
Halverwege de looptijd van het LAZ is een tussenevaluatie gedaan onder de organisaties met een actieplan. Hiermee wilden we inzichtelijk maken waar projectleiders tegenaan lopen en wat hen helpt in de uitvoering van hun actieplan. In de tussentijd zijn er meerdere leernetwerkbijeenkomsten geëvalueerd, de bevindingen zijn meegenomen in de ontwikkelde producten. Daarnaast is er een eidevaluatie uitgevoerd op de verantwoordingen van de actieplannen van ronde 1 en ronde 2. Vervolgens is jaarlijks in een kennisoverzicht vastgelegd welke inzichten er zijn opgedaan over het versterken van zeggenschap, hiervan zijn er drie opgeleverd in 2024 tot en met 2026.

Ook zijn er interviews met bestuurders gevoerd om de 'Richtingwijzer bestuurders' vorm te geven. En in 2025 vonden er twee focusgroepen plaats en meerdere interviews met experts, om de mechanismen en interventies die zeggenschap versterken uit te diepen.

In totaal zijn er zes peilingen uitgezet:

- 1 Een startpeiling onder professionals om de staat van zeggenschap vast te stellen, aan het begin van het programma (2022).
- 2 Eenzelfde startpeiling onder bestuurders, managers en HR-medewerkers (2022).
- 3 Een peiling onder professionals om te toetsen welke leer- en werkvormen goed zouden aansluiten bij het versterken van zeggenschap (2023).
- 4 Een peiling onder bestuurders/directeuren om uit te vragen wat zij denken dat de status van zeggenschap is in onder collega-bestuurders/directeuren in hun branche (2025).
- 5 Een peiling onder artsen en paramedici om te toetsen hoe zij zeggenschap in hun organisatie ervaren en wat er gedaan moet worden om de door hen ervaren zeggenschap te versterken (2025).
- 6 Een slotpeiling onder professionals, management, bestuur en staf om inzicht te krijgen in wat er nog nodig is binnen organisaties om zeggenschap te versterken, aan het einde van het programma (2026).

Er is een wetenschappelijk artikel geschreven over de mechanismen die zeggenschap versterken. Daarnaast loopt er momenteel nog een wetenschappelijk onderzoek waarbij gebruik wordt gemaakt van de 'Ripple effect'-methode. Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij drie zorgorganisaties en is bedoeld om inzicht te krijgen in wat de effecten zijn van verschillende activiteiten om zeggenschap te versterken.



#### Kennisproducten

#### Downloads en prints

<i>Visie op zeggenschap</i>	1.159
<i>Kennisoverzichten</i>	3.083

#### Peilingen zeggenschap

<i>Aantal peilingen</i>	6
<i>Aantal deelnemers</i>	3.675

Tabel 4: Kennisproducten en peilingen

# B De opbrengsten in beeld



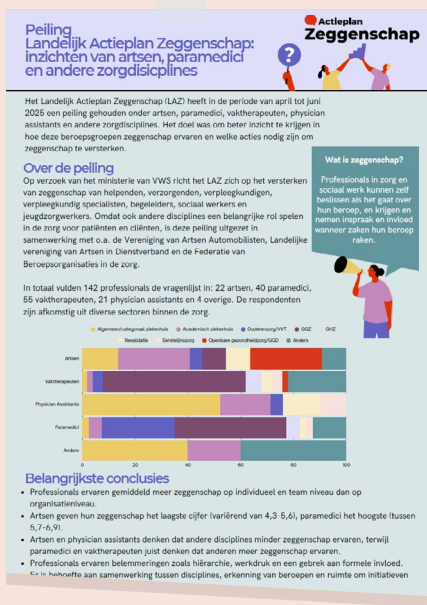
Infographic uitkomsten eerste peiling

**Peiling**  
Hoe ervaart u zeggenschap? Waar liggen volgens u kansen om zeggenschap in de zorg te versterken? De projectorganisatie van het Landelijk Actieplan Zeggenschap is benieuwd naar uw mening. Deel uw visie en vul de peiling in op [zeggenschapindezorg.nl/peiling](http://zeggenschapindezorg.nl/peiling)

Uitnodiging peiling artsen en medici



Cover van een van de kennisoverzichten



Peiling LAZ: inzichten van artsen, paramedici en andere zorgdisciplines



## C. Ontwikkeling en inzet van leermiddelen en versnellingsactiviteiten

Het LAZ heeft verschillende leermiddelen en versnellingsactiviteiten ontwikkeld en ingezet voor iedereen die betrokken is bij het versterken van zeggenschap. Het gaat dan niet alleen om professionals, maar ook leden van professionele raden, leidinggevendenden, hoger management en staf, bestuurders en toezichthouders.

Een volledig overzicht van alle LAZ-leermiddelen en versnellingsactiviteiten:

### 2022

- **Gesprekskaartje 'Wat wil jij veranderen?'**
- **Start van een reeks webinars**
  - De veerkrachtige professional
  - Interprofessioneel samenwerken
  - Een sterke identiteit als basis
  - De invloed van jouw leidinggevende op zeggenschap
  - Baas over eigen werk
  - Zeggenschap structureren
  - Zo maak je een actieplan met impact

### 2023

- **Een e-learning over zeggenschap**
- **Start van een reeks kennisclips**
  - Waarom is het goed om zeggenschap te versterken?
  - Verschillende concrete manieren om zeggenschap in jouw organisatie te versterken
  - Leer hoe het gesteld is met zeggenschap in jouw organisatie met dit model
  - Hoe maak je tijd voor zeggenschap
  - Zo maakt actieleren jouw zeggenschaps-project tot succes
  - Zo werk je samen met je leidinggevende aan het versterken van zeggenschap
  - Hoe zorg je voor een werkomgeving met genoeg rust, overzicht en werkplezier?
  - Zo versterk je jouw veerkracht
  - Zo kan ook jij meer leiderschap tonen en daardoor veerkrachtiger worden in je werk
  - Wat is interprofessionele samenwerking en hoe versterkt het zeggenschap?
  - Hoe pak je interprofessionele samenwerking aan?
  - Met deze gespreksvormen leer je van andere disciplines in jouw organisatie?
  - Roadmap stap 1-5
  - Ga samen in gesprek over wat je wil veranderen
  - Maak een strategisch plan voor meer zeggenschap

### 2024

- **Een gespreksposter over zeggenschap versterken**
- **Basispresentatie zeggenschap versterken**
- **Een teamspel**
- **Start van een reeks fysieke trainingen**
  - Stakeholder management
  - Strategisch plan
- **Start van een reeks online masterclasses**
  - Projectmanagement
  - Draagvlak, een rationeel begrip
  - Elementen die zeggenschap beïnvloeden
  - Hoe borg je zeggenschap zonder subsidie?
  - Maak impact met je zeggenschapsverhaal

### 2025

- **Richtingwijzers voor verschillende disciplines**
- **Zeggenschapskwalenkaarten**
- **Start van een reeks online workshops**
  - Projectmanagement
  - Strategisch plan

### 2026

- **Online stappenplan om samen zeggenschap (meerjarig) te versterken**
- **Update van de e-learning**
- **Boek 'Zo versterk je zeggenschap' met daarin de belangrijkste lessen uit meer dan 300 zeggenschapsprojecten in de zorg en het sociaal domein, bestaande uit:**
  - Begrijpen hoe het werkt – een kennisdeel
  - Samen aan de slag – een werkboek



In totaal zijn **32 versnellingsactiviteiten** georganiseerd, met deelname van **2833 personen**. Er zijn verschillende vormen ingezet:

**8 webinars**  
met 1836 deelnemers

**14 trainingen**  
met 206 deelnemers

**7 online masterclasses**  
met 562 deelnemers

**3 online workshops**  
met 229 deelnemers

De evaluatiecijfers van de verschillende type versnellingsactiviteiten variëren van **7,3 tot 8,3**.

Versnellingsactiviteiten (totaal)	Ronde 1	Ronde 2	Ronde 3	Totaal
Aantal versnellingsactiviteiten	11	7	14	32
Aantal deelnemers	1896	409	528	2.833

#### Webinars

Aantal webinars	8			8
Aantal deelnemers (live)	551			551
Aantal deelnemers (achteraf)	1.285			1.285

#### Fysieke trainingen

Aantal fysieke trainingen	3	3	8	14
Aantal deelnemers	60	22	124	206
Evaluatiecijfer	7,6	7,3	8,3	

#### Online masterclasses

Aantal masterclasses		4	3	7
Aantal deelnemers		387	175	562
Evaluatiecijfer		7,5	7,7	

#### Online workshops

Aantal workshops			3	3
Aantal deelnemers			229	229
Evaluatiecijfer			8,3	

Tabel 5: Versnellingsactiviteiten, aantallen per ronde

Er zijn verschillende leermiddelen ontwikkeld en beschikbaar gesteld voor alle betrokkenen bij het versterken van zeggenschap. Het gaat onder andere om een e-learning, een teamspel en richtingwijzers voor professionals, professionele raden, leidinggevendenden, bestuurders en toezichhouders. Deze middelen helpen om kennis te vergroten, gesprekken binnen organisaties te ondersteunen en praktische stappen te zetten. Het gebruik ervan draagt bij aan de uitvoering van actieplannen en aan het structureel versterken van zeggenschap binnen organisaties.

In totaal zijn deze leermiddelen **meer dan 24.000 keer gedownload** en geprint. Dit aantal geeft een kwantitatief beeld van de interesse die er is voor de leermiddelen.

\* Organisaties kunnen de e-learning van het LAZ opnemen in hun eigen leermanagementsysteem. Vele organisaties hebben dit inmiddels gedaan. Het daadwerkelijke aantal keer dat de e-learning gemaakt is, ligt dus veel hoger.

<b>Gebruik van de leermiddelen</b>	<b>Downloads en prints</b>
<i>E-learning (aantal keer online gemaakt)</i>	3.258*
<i>Kennisclips (totaal aantal keer bekeken)</i>	1.074
<i>Teamspel (aantal keer uitgegeven, verkocht en downloads)</i>	1.883
<i>Gespreksposter 'Jouw stappen naar meer zeggenschap'</i>	3.667
<i>Gesprekskaartje 'Wat wil jij veranderen?'</i>	2.341
<i>Ansichtkaarten met verschillende boodschappen om zeggenschap te versterken</i>	5.500
<i>Poster met verschillende boodschappen om zeggenschap te versterken</i>	2.100
<i>Tussenevaluatie: de lessen van 140 organisaties</i>	985
<i>Basispresentatie over zeggenschap</i>	587
<i>Richtingwijzers (professionals, professionele raden, leidinggevendenden, bestuurders, toezichhouders)</i>	1.980
<i>Boek 'Zo versterk je zeggenschap': Begrijpen hoe het werkt &amp; Samen aan de slag</i>	1.500
<b>Totaal</b>	<b>24.875</b>

Tabel 6: Gebruik van de leermiddelen

## C De opbrengsten in beeld



Fysieke training



Teamspel: De-wat-wil-jij-verbeteren-race!



Kennisclip



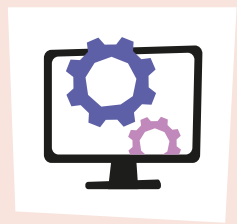
Webinar



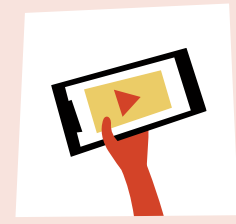
## D. Communicatieplatform voor landelijke zichtbaarheid en kennisdeling

Het LAZ investeerde actief in zichtbaarheid en kennisdeling via verschillende kanalen van het communicatieplatform: een website, LinkedInkanaal, maandelijkse nieuwsbrief en YouTube-kanaal.

Via deze kanalen deelden we praktijkvoorbeelden, kennisproducten en inzichten, waardoor ook organisaties zonder subsidie konden profiteren van de opbrengsten van het LAZ.



De **website** werd eerst opgezet als campagneplatform voor de subsidieregeling, wijzigde in een kennisbank en is inmiddels in de definitieve vorm een leerplatform. De website is over de jaren door 145.739 mensen bezocht. In totaal zijn de pagina's 282.838 aantal keer weergegeven en zijn de producten 21.750 aantal keer gedownload.



Vanaf 2024 hebben we **YouTube** vooral ingezet als platform om video's te delen via andere kanalen, zoals de website. In totaal heeft het kanaal 27 abonnees en zijn er 34 video's geüpload. Deze video's zijn in totaal meer dan 11.000 keer bekeken.



Op **LinkedIn** is het aantal volgers in de loop van de drie rondes gestegen naar meer dan 6.000. Het organisch bereik varieerde tussen 3.002 tot 5.734 personen, waarbij 12% tot 19% van de volgers daadwerkelijk werd aangesproken door een LinkedInpost en circa 2% tot 2,3% werd geactiveerd om verder te reageren of door te klikken.



De **nieuwsbrief** kende een groei naar meer dan 2.500 abonnees, waarbij het percentage aangesproken ontvangers per ronde tussen 34% en 43% lag en 3,5% tot 9% van de ontvangers daadwerkelijk actief werd door te klikken op de inhoud.

**Website: door 145.739 mensen bezocht**

**LinkedIn: meer dan 6.000+ volgers**

**Nieuwsbrief: meer dan 2.500+ abonnees**

**YouTube: 34 video's 11.000+ keer bekeken**

<b>Communicatieplatform:</b>	<b>Ronde 1</b>	<b>Ronde 2</b>	<b>Ronde 3</b>	<b>Totaal</b>
<b>Website (aantal sessies)</b>			<b>145.739</b>	<b>145.739</b>
Aantal weergaven (totaal van alle pagina's)			282.838	<b>282.838</b>
Aantal downloads			21.750	<b>21.750</b>
<b>LinkedIn (aantal volgers)</b>	<b>2.500</b>	<b>4.458</b>	<b>6.142</b>	<b>6.142</b>
Organisch bereik (onbetaalde zichtbaarheid)	4.349	5.734	3.002	
% aangesproken (aantal mensen bereikt)	12%	19%	17%	
% geactiveerd (aantal mensen daadwerkelijk in beweging gekomen)	2%	2%	2,3%	
<b>Nieuwsbrief (aantal abonnees)</b>	<b>1.612</b>	<b>2.558</b>		
Organisch bereik (onbetaalde zichtbaarheid)	1.201	1.612	2.558	
% aangesproken (aantal mensen bereikt)	43%	40%	34%	
% geactiveerd (aantal mensen daadwerkelijk in beweging gekomen)	9%	4%	3,5%	
<b>YouTube (aantal abonnees)</b>			<b>27</b>	<b>27</b>
Aantal video's			34	<b>34</b>
Aantal weergaven (totaal van alle video's)			11.009	<b>11.009</b>

Tabel 7: Verschillende kanalen van het communicatieplatform. De peildatum van deze aantallen is 1 mei 2026.

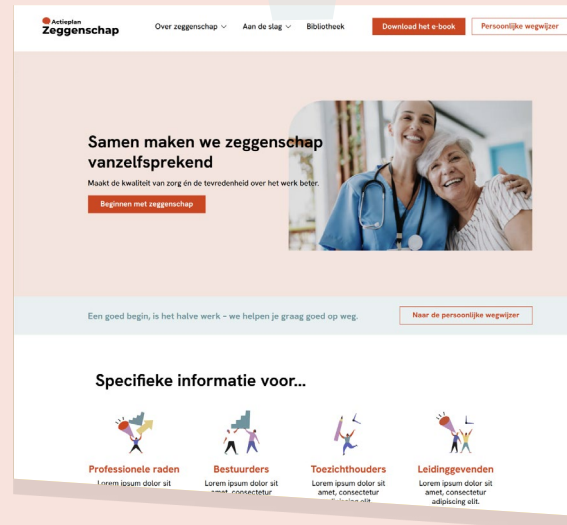
## D De opbrengsten in beeld



Video's op Youtube



LinkedIn posts

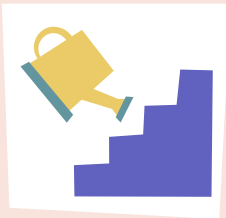


(Nieuwe) website

## E. Programmamanagement en duurzame verankering

Tijdens de looptijd van de subsidieregeling heeft het programmamanagement een breed pakket aan activiteiten uitgevoerd met het doel om een basis te leggen voor duurzame verankering van zeggenschap. Dat wil zeggen dat structurele versterking en borging van zeggenschap ook doorgaan na afloop van het programma.

### Belangrijke activiteiten waren onder andere:



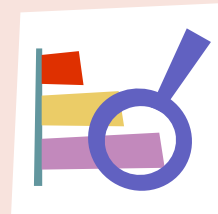
Samen met betrokken branche- en beroepsorganisaties maakten we met elkaar **een plan om de beweging na afloop van de subsidieperiode voort te zetten**. Al in 2024 vonden individuele gesprekken plaats, waaruit een gemeenschappelijk kader werd opgesteld. Dit kader bevat vier centrale mechanismen om de beweging verder door te zetten: agenderen, actieve communities, een expertisecentrum en monitoren & verbeteren. Tijdens heidagen prioriteerden we de mogelijke maatregelen en stemden we af wat nog gezamenlijk werd opgepakt en wat partijen vervolgens zelf gaan doen.



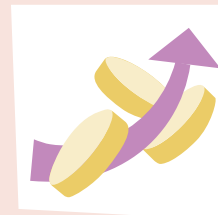
Samen met de NVTZ richtte het LAZ de commissie 'Toezicht en zeggenschap' op. Vanuit deze commissie is een **whitepaper voor toezichthouders** ontwikkeld en gepubliceerd.



We gaven een **presentatie** tijdens 21 bijeenkomsten in de regio waar zeggenschap op de agenda stond en gingen vervolgens met de regio in gesprek.



We voerden iedere subsidieronde een **impactpeiling** uit onder de organisaties die een actieplan uitvoerden.

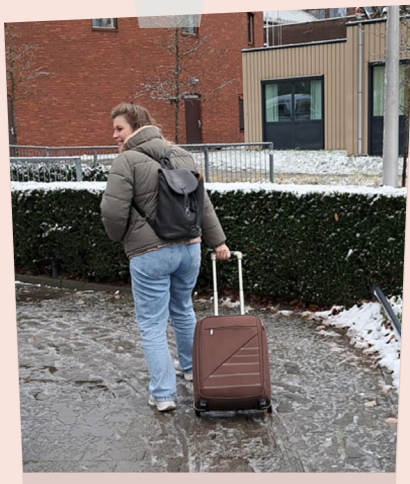


We zetten een onderzoek uit naar de **economische waarde van zeggenschap** en mogelijkheid tot duurzaam monitoren van de stand van zaken op het gebied van zeggenschap met de monitor Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn, in combinatie met data van het Centraal Bureau voor de Statistiek.

## E De opbrengsten in beeld



Whitepaper Toezicht en Zeggenschap



Onderweg naar sessies door het hele land



Rapport door Panteia, over de economische waarde van zeggenschap



## Outcome: gesignaleerde veranderingen in de praktijk

In deze paragraaf beschrijven we de outcome van de activiteiten van het LAZ voor organisaties en professionals. Het gaat om signalen van verandering die bijdragen aan de doelen van het LAZ, maar niet alle veranderingen kunnen direct aan het programma worden toegeschreven.

De uitkomsten vormen een momentopname van de gesignaleerde veranderingen in de praktijk, zoals deelnemers die hebben ervaren en zoals gemeten via peilingen en evaluaties.

### Ervaringen na uitvoering actieplan

Na de uitvoering van de lokale actieplannen zijn per subsidieronde de ervaringen van deelnemende organisaties in kaart gebracht. In totaal namen 221 respondenten hieraan deel, verspreid over drie rondes. Van de deelnemers gaf in ronde 1 **94%** aan dat de uitvoering van het actieplan heeft bijgedragen aan het versterken van zeggenschap binnen hun organisatie, in ronde 2 **99%** en in ronde 3 **100%**.

Daarnaast gaf een groot deel van de deelnemers aan dat de activiteiten van het LAZ hen hebben ondersteund bij de uitvoering van het actieplan:

- ronde 1: **92%**
- ronde 2: **100%**
- ronde 3: **100%**

Ervaringen na uitvoeren actieplan	Ronde 1	Ronde 2	Ronde 3	Totaal
Aantal deelnemers	135	73	13	221
% dat aangeeft dat zeggenschap is versterkt door uitvoering van actieplan in de organisatie	94%	99%	100%	
% dat aangeeft dat activiteiten LAZ hebben ondersteund bij uitvoering actieplan in de organisatie	92%	100%	100%	

Tabel 8: Ervaringen na uitvoeren plan, bron: vragenlijst LAZ na afronding subsidie



Per subsidieronde zijn ook de **persoonlijke ervaringen** van projectleiders van actieplannen verzameld. Deze laten zien hoe de activiteiten en ondersteuning door het LAZ als werden ervaren:

- 'Door het invoeren van het actieplan en plan van aanpak weet de organisatie dat het is: "Niets over ons, zonder ons" en worden wij meegenomen in beleid en besluitvorming.'
- 'Inzichten en tips vanuit het Landelijk Actieplan Zeggenschap hebben een belangrijke rol vervuld in de implementatie van het actieplan.'
- 'We hebben handvatten gekregen hoe we het konden aanpakken om zo het plan duidelijk te krijgen bij de hele organisatie.'

Bron: vragenlijst november 2024, n=121.

- 'Het gesprek over zeggenschap wordt veel meer gevoerd binnen de organisatie op alle niveaus. De activiteiten vanuit het LAZ waren ondersteunend en behulpzaam.'
- 'De leernetwerkbijeenkomsten hebben mijn plan sterker gemaakt en direct geholpen in de praktijk.'
- 'De begeleiding gaf sturing, inspiratie en maakte het mogelijk om tijd vrij te maken voor echte verandering.'
- 'Met behulp van het actieplan hebben we een doorontwikkeling kunnen maken richting deelname aan de bestuursraad. Verpleegkundigen ervaren nu meer zeggenschap.'

Bron: vragenlijst juni 2025, n=65.

- 'Er zijn veel trainingen geweest rondom het versterken van zeggenschap in de praktijk. Medewerkers hebben meer handvatten gekregen waar ze mee uit de voeten kunnen, feedback van veel trainingen was dat medewerkers graag nog meer/verdiepende trainingen zouden willen.'
- 'Door vooraf bewust na te denken over het plan worden de eerste stappen al gezet. De subsidie maakt het makkelijker om verpleegkundigen uren te geven voor de uitvoering. Wanneer deze extra beschikbare tijd er niet is gaat de patiëntenzorg voor.'
- 'Doordat er het afgelopen jaar meer aandacht is geweest voor het betrekken van professionals bij ontwikkelingen binnen de organisatie, worden medewerkers actiever meegenomen in beleid, verbeterprocessen en deskundigheidsbevordering, waardoor er meer ruimte is ontstaan om mee te denken vanuit de praktijk. Ook is er meer focus gekomen op samenwerking, eigenaarschap en het benutten van kennis en signalen vanuit de werkvloer. De uitvoering van het actieplan en de begeleidende activiteiten hebben geholpen om dit bewustzijn verder te versterken en hier structureler aandacht aan te geven.'

Bron: vragenlijst mei 2026, n=13.



## Ervaringen hulpmiddelen LAZ

In 2023 zijn twee focusgroepen over de effectiviteit van leermiddelen georganiseerd. Hieruit bleek dat middelen vooral impact hebben wanneer zij kort, visueel en direct toepasbaar zijn, waarbij kennisclips het beste aansluiten bij de praktijk en bijdragen aan bewustwording en het versterken van zeggenschap. De opbrengsten zijn benut om de doorontwikkeling van leermiddelen gerichter vorm te geven, met focus op toegankelijkheid, samenhang en effectiviteit, om zo de impact op de praktijk verder te vergroten.

Het LAZ heeft in 2026 een slotpeiling uitgezet via het eigen LinkedInkanaal en branche- en beroepsorganisaties. Daarin is gevraagd in hoeverre de respondenten bekend zijn met de door het LAZ ontwikkelde hulpmiddelen en in welke mate zij deze ook daadwerkelijk hebben gebruikt. De peiling laat zien dat **15-58% van de respondenten bekend was met minimaal één hulpmiddel van het LAZ.**

### Ervaring hulpmiddelen LAZ

### % respondenten bekend met hulpmiddel

Congres 'Zeggenschap in de zorg'	58%
E-learning 'Versterk je zeggenschap'	32%
Teamspel 'de-wat-wil-jij-verbeteren-race'	28%
Gespreksposter 'jouw stappen naar meer zeggenschap'	27%
Kennisclips over zeggenschap	22%
Richtingwijzers voor professionals, leidinggevendenden, bestuurders, professionele raden en toezichthouders	18%
Online stappenplan om samen (meerjarig) zeggenschap te versterken	17%
Kennisoverzicht zeggenschap	15%
Kaarten voor eerste hulp bij veelvoorkomende zeggenschapskwalen	15%

Tabel 9: Bekendheid hulpmiddelen LAZ, bron: slotpeiling zeggenschap 2026

## Ervaringen na gebruik hulpmiddelen LAZ

In 2023 gaf 79% van de respondenten van de Landelijke Monitor Zeggenschap aan de hulpmiddelen van het LAZ te hebben gebruikt, 81% in 2024 en in 2025 94%.

Van de respondenten die de hulpmiddelen hebben ingezet, gaf in 2023 75% aan dat deze bijdragen aan het versterken van zeggenschap binnen de organisatie. In 2024 was dit 67% en in 2025 75%.

Ervaring na gebruik hulpmiddelen LAZ	2023	2024	2025
% respondenten LMZ dat gebruik heeft gemaakt van hulpmiddelen LAZ	79%	81%	94%
% respondenten dat aangeeft dat hulpmiddelen LAZ bijdragen aan versterken zeggenschap in de organisatie	75%	67%	75%

Tabel 10: Ervaring na gebruik hulpmiddelen LAZ, bron: Landelijke Monitor Zeggenschap 2023, 2024 en 2025

**"Van de respondenten die de hulpmiddelen hebben ingezet, gaf in 2023 75% aan dat deze bijdragen aan het versterken van zeggenschap binnen de organisatie."**





## Trend in ervaren zeggenschap, ook op deelthema's (algemeen)

De Landelijke Monitor Zeggenschap (LMZ) is een meetinstrument dat sinds 2023 in kaart brengt hoe professionele zeggenschap in organisaties formeel is ingericht en hoe professionals in de zorg en het sociaal domein zeggenschap dit ervaren.

Het ministerie van VWS geeft opdracht en financiert de LMZ, om een actueel beeld te krijgen van zeggenschap in de zorg het sociaal domein, of ingezette initiatieven leiden tot verbetering en hoe zich dat gedurende de jaren ontwikkelt. De LMZ is geen activiteit van het LAZ, maar de uitkomsten van de LMZ en de activiteiten van het LAZ versterken elkaar wel.

Organisaties kunnen kosteloos meedoen en hun uitkomsten gebruiken om zeggenschap te monitoren en gericht te versterken. De LMZ maakt in de uitkomsten onderscheid tussen de groep organisaties die al sinds 2023 meedoet (constante cohort) en alle organisaties die hebben deelgenomen (open cohort).

**"De totaalscores van de LMZ laten zien dat de ervaren zeggenschap tussen 2023 en 2025 significant is gestegen."**

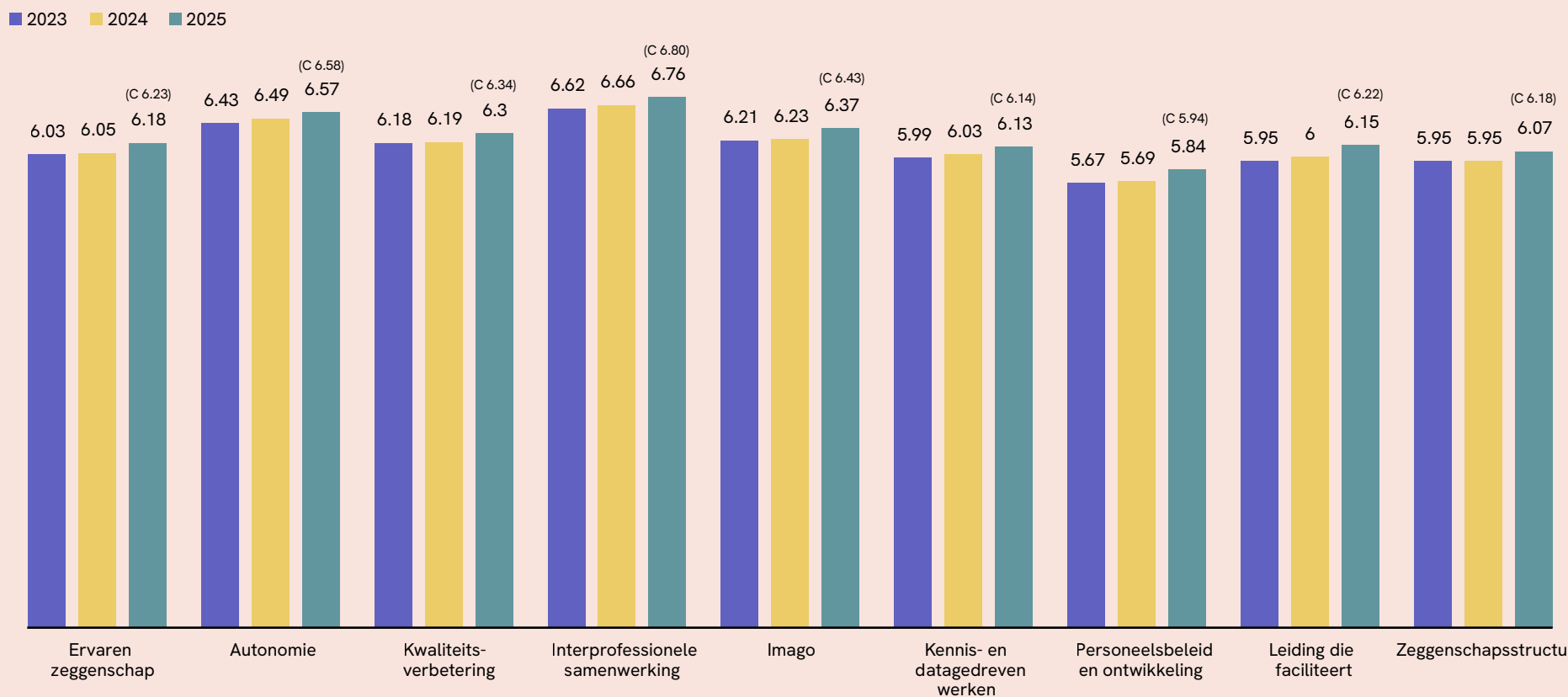




### De belangrijkste uitkomsten van de LMZ van 2023 – 2025

De totaalscores van de LMZ laten zien dat **de ervaren zeggenschap in zowel het open als constante cohort tussen 2023 en 2025 significant is gestegen**. Vergeleken met 2023 is dit in 2025 gestegen met 2,5% in het open cohort en met 3,8% in het constante cohort.

De LMZ bevat deelthema's waarin gevraagd wordt hoe deelnemers dit onderwerp in hun organisatie ervaren. Op alle deelthema's is stijging zichtbaar. De grootste groei in het open cohort is zichtbaar bij 'Leiding die faciliteert'. Die positieve ontwikkeling is zichtbaar in alle branches. In 2023 scoorden in het constante cohort nog vier deelthema's onder de 6,0, in 2025 geldt dit alleen nog voor het deelthema 'Personeelsbeleid en ontwikkeling'. De hoogste scores worden behaald op 'Autonomie' (6,6) en 'Interdisciplinaire Samenwerking' (6,8).



Grafiek 1: uitkomsten van de LMZ van 2023 – 2025, bron: LMZ

# Impact

In deze paragraaf beschrijven we de impact van de activiteiten van het LAZ. Impact gaat over de bredere veranderingen op langere termijn binnen organisaties, het stelsel of het professionele veld, die mogelijk zijn beïnvloed door de inzet van het LAZ. Het gaat om signalen van beweging en ontwikkeling die samenhangen met de thema's van het LAZ, zoals versterking van zeggenschap en veerkracht. Bij de interpretatie van deze uitkomsten is het belangrijk rekening te houden met de zogenaamde accountability line. Dit houdt in dat de mate waarin de waargenomen veranderingen aan de activiteiten van het LAZ kunnen worden toegerekend beperkt is, en beïnvloed wordt door vele andere factoren in de praktijk en het stelsel.

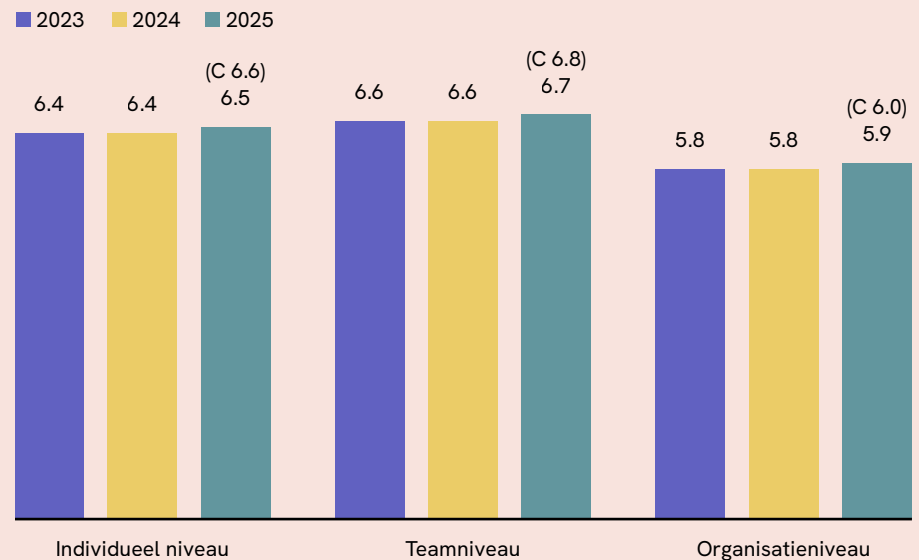
## Kwaliteit van zeggenschap

Respondenten van de LMZ beoordelen de kwaliteit van zeggenschap op individueel, team- en organisatieniveau. In alle meetjaren (2023 - 2025) wordt een gemiddelde correlatie gevonden tussen het oordeel van de kwaliteit van zeggenschap op individueel, team- en organisatieniveau en de ervaren zeggenschap. Dit betekent dat wanneer respondenten meer zeggenschap ervaren, zij de kwaliteit van zeggenschap op deze niveaus doorgaans ook hoger beoordelen.

In het open cohort van de LMZ (alle organisaties die hebben deelgenomen) beoordelen respondenten de kwaliteit van zeggenschap in 2025 met een 6,5 op individueel niveau, een 6,7 op teamniveau en een 5,9 op organisatieniveau. Deze scores zijn vergelijkbaar met de metingen in 2023 en 2024, wat wijst op een stabiel beeld over de tijd.

In het constante cohort, waarin dezelfde groep respondenten over meerdere jaren wordt gevolgd, zien we een vergelijkbaar patroon. De scores liggen in 2025 iets hoger, met een 6,6 op individueel niveau, een 6,8 op teamniveau en een 6,0 op organisatieniveau. Dit bevestigt dat respondenten die langer deelnemen aan de LMZ de kwaliteit van zeggenschap licht positiever beoordelen.

**"Wanneer respondenten meer zeggenschap ervaren, beoordelen zij de kwaliteit van zeggenschap doorgaans ook hoger."**



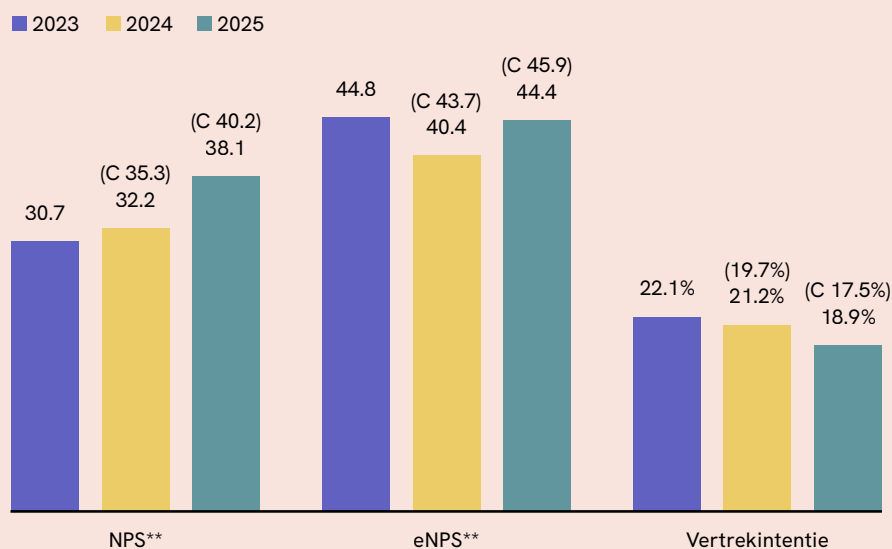
Grafiek 2: de kwaliteit van zeggenschap op de verschillende niveaus, bron: LMZ



## Aanbevelen kwaliteit van zorg, werkgever en vertrekintentie

Tussen 2023 en 2025 is er een correlatie zichtbaar tussen de ervaren zeggenschap en het aanbevelen van de zorg/begeleiding en de werkgever. Dit betekent dat naarmate professionals meer zeggenschap ervaren, zij zowel de zorg/begeleiding als hun werkgever vaker aanbevelen.

Het aanbevelen van de zorg/begeleiding (NPS) is in 2025 gestegen ten opzichte van 2023 en 2024, zowel in het open als in het constante cohort. Ook het aanbevelen van de werkgever (eNPS) is in het constante cohort toegenomen, al is deze stijging beperkter.



Grafiek 3: Aanbevelen van de zorg/begeleiding (NPS), aanbevelen van de werkgever (eNPS) en de vertrekintentie, bron: LMZ

Binnen de branches scoort Sociaal werk het hoogst op het aanbevelen van de zorg/begeleiding (NPS). En de Verpleeghuiszorg het laagst. In 2023 en 2024 lag de hoogste score nog in de Thuiszorg. Voor het aanbevelen van de werkgever (eNPS) geldt ook dat Sociaal werk het hoogst scoort. De GGZ heeft de laagste score. Dit patroon was in 2023 en 2024 vergelijkbaar.

Daarnaast is in alle meetjaren een negatieve correlatie gevonden tussen de ervaren zeggenschap en de vertrekintentie. Dit betekent dat hoe meer zeggenschap professionals ervaren, hoe kleiner de kans is dat zij overwegen om de zorg of het sociaal domein te verlaten wegens ontevredenheid.

Ten opzichte van 2023 is de vertrekintentie in 2025 binnen het open cohort afgenomen met 3,2% en in het constante cohort met 4,6%.

De vertrekintentie is in 2025 het laagst in de UMC's. In 2023 en 2024 was dit het laagst in de Thuiszorg. De hoogste vertrekintentie wordt in 2023 en in 2025 gevonden in de Verpleeghuiszorg. In 2024 was dit in Sociaal werk.

**"Naarmate professionals meer zeggenschap ervaren, bevelen zij zowel de zorg/begeleiding als hun werkgever vaker aan."**

## Relatie tussen zeggenschap en daadwerkelijke uitstroom van professionals in zorg en sociaal domein

Onderzoek van Panteia, gebaseerd op de werknemersenquête van Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (AZW) en gekoppelde CBS- en UWV-data, laat zien dat ervaren zeggenschap significant samenhangt met daadwerkelijke uitstroom van professionals in zorg en sociaal domein. Voor de analyse zijn de antwoorden van ruim 12.000 professionals met een cliëntgebonden beroep gekoppeld aan gegevens over hun arbeidsrelatie tussen mei en december 2025.

Professionals die negatiever zijn over hun zeggenschap, wisselen vaker van baan in de maanden die volgen op de werknemersenquête. Dit patroon is zichtbaar binnen vrijwel alle branches en beroepsgroepen, waaronder ook de schaarse beroepsgroepen waarop het LAZ zich richtte, zoals verzorgenden, verpleegkundigen, sociaal werkers en begeleiders. Daarnaast laat het onderzoek zien dat shared governance — de mate waarin professionals worden betrokken bij besluitvorming — samenhangt met meer ervaren zeggenschap en daarmee indirect ook met een lagere kans op uitstroom.

De economische relevantie hiervan is groot. Eerdere onderzoeken van onder meer Berenschot en Utrechtzorg, en van Porres laten zien dat **de kosten van uitstroom in zorg en welzijn kunnen oplopen tot €30.000 à €42.000 per vertrekkende medewerker**, onder andere door kosten

voor werving, vervanging, inwerken en productiviteitsverlies. Ook gaat bij uitstroom kennis, ervaring en continuïteit van zorg verloren.

De uitkomsten sluiten aan bij eerdere bevindingen uit de LMZ en bevestigen dat de AZW-werknemersenquête ervaren zeggenschap op een betrouwbare en vergelijkbare manier meet. Daarmee biedt de AZW-enquête een structurele basis om de ontwikkeling van zeggenschap en de relatie met uitstroom ook in de toekomst te blijven volgen.





## Impact in woord en beeld

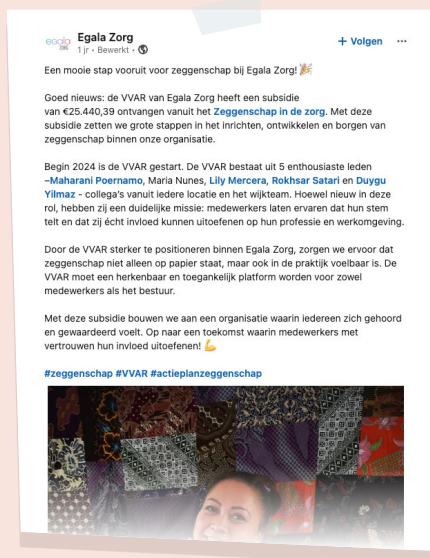
### Media over versterken van zeggenschap



## Social media over versterken van zeggenschap

Selectie van social media berichten waarin heel duidelijk te zien is dat zeggenschap wordt versterkt in organisaties en wat daarmee wordt bereikt.

Enthousiasme over het ontvangen van de subsidie:





# 6. Opdracht aan het veld: maak samen zeggenschap vanzelfsprekend

## Alle kennis gebundeld in het boek 'Zo versterk je zeggenschap'

Met de afloop van de subsidieregeling en de programmatische fase van het LAZ is de beweging nog niet klaar. De afgelopen jaren voerden honderden organisaties actieplannen uit en duizenden professionals namen deel aan leernetwerken, versnellingsactiviteiten en projecten. De LMZ laat zien dat ervaren zeggenschap tussen 2023 en 2025 significant is gestegen en dat meer zeggenschap samenhangt met hogere kwaliteit, meer werkplezier en een lagere vertrekintentie. Uit aanvullend onderzoek blijkt zelfs dat meer zeggenschap leidt tot minder daadwerkelijke uitstroom. De vraag is dus niet langer óf zeggenschap belangrijk is, maar hoe we het overal vanzelfsprekend onderdeel maken van de dagelijkse praktijk. Want in veel organisaties is een fundament voor zeggenschap gelegd, maar is de beweging nog kwetsbaar en afhankelijk van mensen die het onderwerp bewust vasthouden.



Daarom is het boek 'Zo versterk je zeggenschap' geschreven om de beweging vast te houden en verder te versterken, om de opgebouwde kennis en ervaringen te borgen en overdraagbaar te maken. De werkzame bestanddelen, mechanismen en praktijklessen uit meer dan 300 zeggenschapsprojecten komen hierin samen. Het is geschreven voor professionals, leidinggevendenden, projectleiders, bestuurders, toezichthouders, beleidsmakers en opleiders die zeggenschap blijvend willen versterken.

### We willen met dit boek drie dingen doen:

- ➔ laten zien dat het kan: zeggenschap versterken in zeer verschillende contexten;
- ➔ inzicht geven in wat werkt en waarom;
- ➔ concrete handvatten bieden om zelf aan de slag te gaan - of om verder te bouwen op wat al in gang is gezet.

In dit impactverslag hebben we tot nu toe teruggeblikt op wat het LAZ in gang heeft gezet en opgeleverd. De rest van dit verslag richt zich op de volgende stap: hoe kun je zelf met deze inzichten verder? De programmatische fase eindigt hier. Nu is het aan het veld om van zeggenschap de norm te maken.

## Een slotpeiling als basis voor een afsluitende opdracht aan het veld

Om de zeggenschapsbeweging een krachtige impuls te geven, wilden we aan het einde van het programma scherp krijgen hóé de zeggenschapsbeweging verder moet. Niet omdat wij als programmateam nog een keer wilden bepalen wat er moet gebeuren, maar juist om het veld zelf het laatste woord te geven over de volgende stap. In april 2026 hebben we daarom een slotpeiling uitgezet onder professionals, leidinggevendenden, managers en bestuurders uit alle sectoren in de zorg en het sociaal domein. Onze vraag was eenvoudig: wat zou iedere betrokkene vaker of meer moeten doen om de zeggenschap van professionals te versterken?

### Wat zien we in de peiling?

De resultaten laten een aantal duidelijke patronen zien. Allereerst: er is een breed gedeeld beeld van wat belangrijk is. We vroegen respondenten aan te geven op welke onderwerpen professionals meer zeggenschap zouden moeten krijgen. Daaruit blijkt dat het niet om één of enkele dominante thema's of prioriteiten gaat, maar dat er over de volle breedte van het werk nog ruimte is om de zeggenschap van professionals te versterken. Het gaat om een brede verbeteropgave: van de werkomgeving tot de beroepsinhoud en de manier waarop het werk georganiseerd is.

Tegelijk zien we interessante verschillen tussen groepen. Zo willen professionals vaker invloed op de verdeling van financiële middelen binnen hun team of organisatie dan het management. En ook over onderwerpen als het aantal cliënten per professional en de aanschaf van materialen willen zij vaker meepraten. Dat laat zien dat zeggenschap voor professionals niet alleen gaat over inhoud, maar ook over de randvoorwaarden om hun werk goed te kunnen doen.

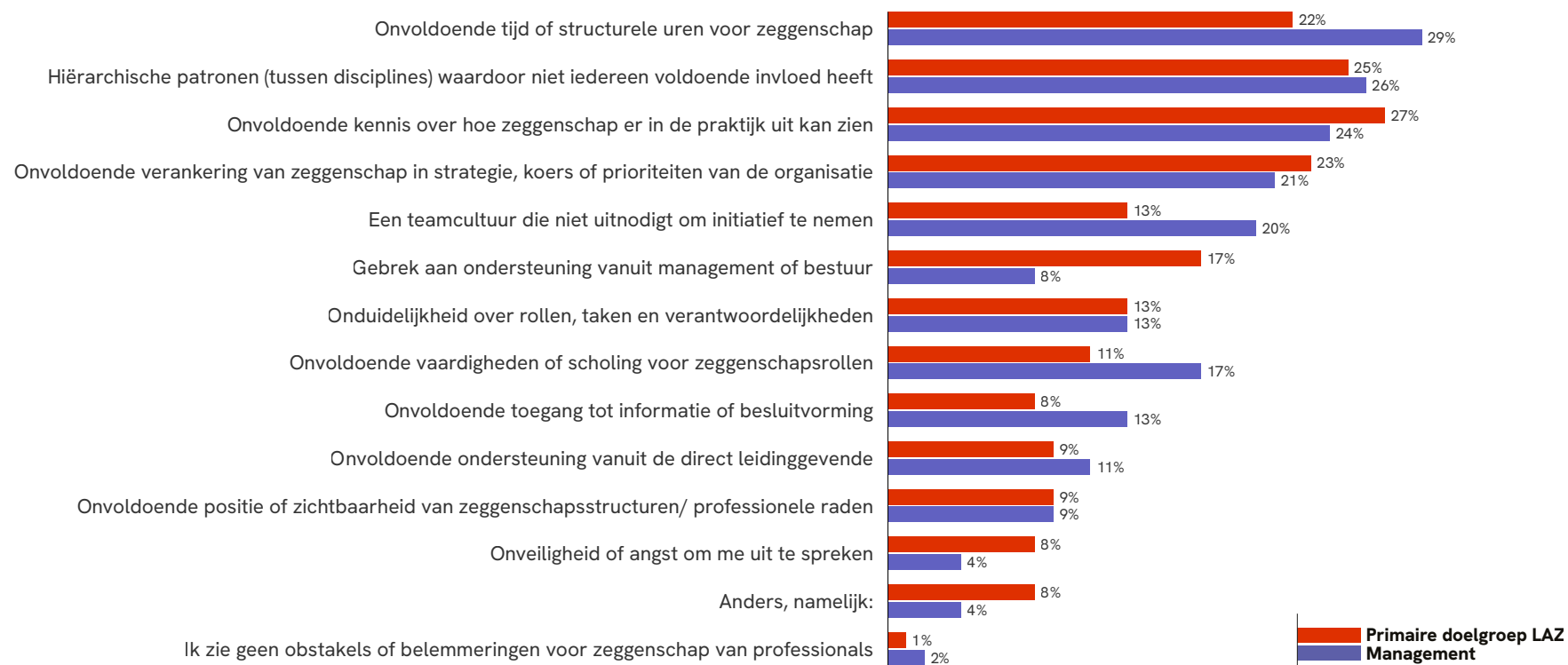
Binnen dat brede beeld zien we dat verschillende groepen soms andere accenten leggen. Zo leggen managers leggen iets meer nadruk op multidisciplinaire samenwerking, terwijl professionals vaker zeggenschap willen over hun eigen rol en inzet, zoals combinatiefuncties. Bij onderwerpen rondom de beroepsinhoud zien we zelfs een soort spiegelbeeld: professionals vinden invloed op de toenemende complexiteit van zorg iets belangrijker, terwijl managers juist iets hoger scoren op het verbeteren van kwaliteit en uitkomsten. Deze onderwerpen hangen sterk met elkaar samen, maar worden dus verschillend beleefd.





Wat ook opvalt: betrokkenheid bij strategie en beleid wordt door alle groepen als zeer belangrijk gezien. Ongeveer 80% van de respondenten vindt dat professionals hier zeggenschap over moeten hebben. Dat is een sterk en gelijkgestemd signaal en een duidelijke opdracht.

Een tweede belangrijk inzicht is dat vrijwel alle respondenten obstakels ervaren die zeggenschap van professionals belemmeren, zie de figuur hieronder.



Grafiek 4: Ervaren obstakels voor professionele zeggenschap, met een vergelijking tussen de primaire doelgroep van het LAZ en het management (bron: slotpeiling zeggenschap LAZ, 2026)



Die obstakels zijn hardnekkig en herkenbaar. Denk aan te weinig tijd, hiërarchische verhoudingen en onvoldoende inbedding van zeggenschap in beleid en organisatie. Ook hier zien we verschillen in beleving. Professionals ervaren vaker een gebrek aan ondersteuning vanuit het management of bestuur dan het management zelf aangeeft. En leden van professionele raden ervaren juist vaker onvoldoende steun van hun direct leidinggevende. Dit laat zien dat perspectieven uiteenlopen en dat er nog veel ruimte is om het goede gesprek hierover met elkaar te voeren.

Als laatste zien we op het gebied van gedrag een vergelijkbaar patroon. Iedereen ziet wat er nodig is. Het versterken van persoonlijk leiderschap wordt het meest genoemd als belangrijke actie voor professionals. Maar opvallend is dat managers minder vaak aangeven dat professionals zich meer moeten uitspreken, terwijl professionals zelf juist vaker vinden dat dit nodig is. Het management vindt juist dat professionals hun professionele identiteit moeten versterken. Tegelijkertijd zijn beide groepen het erover eens dat een veilige teamcultuur essentieel is, en dat zowel professionals als leidinggevenden daar een rol in hebben.

De uitkomsten van onze slotpeiling sluiten nauw aan bij wat we tijdens de uitvoering van het programma hebben gezien. Respondenten bevestigen dat iedereen het belang van zeggenschap onderschrijft, dat de belangrijkste obstakels bekend zijn en dat er al veel in beweging is gezet. Tegelijkertijd maken de resultaten duidelijk dat zeggenschap nog niet de norm is in de dagelijkse praktijk.

De conclusie is helder en confronterend: we weten wat belangrijk is, we zien waar de knelpunten zitten en we kennen de oplossingen. En toch gebeurt het versterken van zeggenschap nog niet overal. Dat komt omdat zeggenschap geen eenvoudig vraagstuk is. Je kunt verschillende

interventies inzetten, maar het grootste deel zit in gedrag, cultuur en systeemkeuzes. Verschillende perspectieven leiden tot een andere beleving van obstakels en mogelijke oplossingen. En juist daarom is het niet iets wat één partij kan oplossen. Zeggenschap vraagt iets van iedereen. Alleen samen krijgen we het voor elkaar.

## Onze opdracht aan het veld

Vanuit de slotpeiling en de lessen uit vier jaar LAZ, formuleren we hierna een opdracht aan het veld: aan professionals, professionele raden, leidinggevenden, bestuurders, beroeps- en brancheorganisaties, het ministerie van VWS en opleidingen. Daarmee ligt de verantwoordelijkheid waar die hoort: bij alle partijen die samen moeten zorgen dat zeggenschap niet beperkt blijft tot een tijdelijk programma, maar uitgroeit tot een vanzelfsprekend onderdeel van hoe we werken, leren, sturen en besturen in de zorg en het sociaal domein.



## Onze eerste opdracht is daarom een gezamenlijke opdracht, een opdracht aan het hele veld: **maak samen zeggenschap vanzelfsprekend!**

Zolang iedereen vooral kijkt naar wat een ander moet doen, blijft zeggenschap kwetsbaar en vrijblijvend. Maak zeggenschap een gedeelde verantwoordelijkheid. Van iedereen evenveel. Pas als het hele veld verantwoordelijkheid neemt, wordt zeggenschap vanzelfsprekend in de zorg en ondersteuning.

Cijfers en ervaringen laten zien dat zeggenschap werkt. De grootste uitdaging ligt niet meer in bewustwording of bewijs; die fase is voorbij.

Wat nog achterblijft, zijn gedrag, cultuur en systeemkeuzes. Zolang zeggenschap afhankelijk blijft van losse projecten, tijdelijke aandacht of een paar kartrekkers, verandert er structureel te weinig. De volgende stap is dat alle partijen het expliciet als gedeelde verantwoordelijkheid dragen.

Zeggenschap is een systeemvraagstuk: niemand kan het alleen oplossen. Het vraagt dat alle betrokken partijen elkaar actief opzoeken, in plaats



van op elkaar te wachten. Bepaal samen de richting, spreek uit wat je van elkaar verwacht en neem verantwoordelijkheid vanuit je eigen rol, in plaats van vooral te benoemen wat een ander zou moeten doen.

### Duurzame zeggenschap ontstaat alleen als drie bouwstenen in samenhang worden ontwikkeld:

- **Ruimte:** tijd en middelen om deel te nemen, mee te denken en te besluiten.
- **Invloed:** een duidelijke en betekenisvolle positie aan tafel in besluitvorming.
- **Vaardigheden:** professionals, leidinggevend en bestuurders die weten hoe je invloed uitoefent, ruimte geeft en samen besluiten neemt.

Vraag om deze bouwstenen als je ze nodig hebt, en faciliteer ze voor anderen waar jij invloed hebt.



**Maak van zeggenschap de norm. Niet als extra project of tijdelijk programma, maar als structureel onderdeel van dagelijkse besluitvorming, beleid, governance, financiering en opleidingen in de zorg en het sociaal domein.**



## **Opdracht aan professionals: pak je rol en spreek je uit. Iedere dag opnieuw**

Wacht niet tot iemand iets regelt voor zeggenschap. Zeggenschap begint bij jezelf, dus kom in beweging. Daarbij hoort dat je initiatief neemt en verantwoordelijkheid pakt voor je werk en je vak. Door je uit te spreken, kun je verschil maken voor jezelf, je collega's en de zorg en ondersteuning. Stel dus kritische vragen en laat je mening horen, ook als dat spannend is.

Zeggenschap is geen extra taak naast je werk. Het is onderdeel van goed professioneel handelen. Dat vraagt dat je eigenaarschap neemt en daar ook naar handelt, elke dag opnieuw. Om je rol goed te kunnen pakken, blijf je leren en jezelf ontwikkelen. Invloed uitoefenen is een vaardigheid. Investeer daarin. En durf hiervoor te vragen wat je nodig hebt: zeggenschap is geen gunst.

Samen zorgen jullie, professionals, voor de beste zorg en ondersteuning. Zeggenschap is daarin onmisbaar, dus ook daar dragen jullie gezamenlijk aan bij. Maak ruimte voor anderen die zeggenschap versterken of die werken aan kwaliteit naast de directe zorg of ondersteuning. Steun collega's die zich uitspreken, sta open voor nieuwe ideeën en spreek elkaar aan als dat nodig is. Ga het gesprek aan als gelijkwaardige partners, zoek elkaar op, ook over disciplines heen en doorbreek hiërarchische patronen. Zo werken jullie samen aan een werkomgeving waarin iedereen kan bijdragen.



**Jouw stem maakt verschil. Voor jezelf, voor je collega's en voor de beste zorg en ondersteuning. Dus wacht niet op de ander. Kom in actie en spreek je uit.**

**“Wij moeten vaker onze ideeën meegeven aan onze leidinggevende en bestuurders.”**

Verpleegkundige ouderenzorg



## Opdracht aan professionele raden: neem je plek in en organiseer invloed

Jullie staan dicht bij de dagelijkse praktijk én hebben toegang tot de top van de organisatie. Die combinatie is een krachtige motor voor echte verandering, maar alleen als die ook benut wordt. Een professionele raad die onzichtbaar blijft, heeft geen invloed.

Invloed begint met weten wat er leeft. Wees aanwezig en haal actief bij professionals op wat er speelt in de praktijk. Luister, stel vragen en vang signalen op, ook als die nog niet scherp of eenduidig zijn. Het is belangrijk dat signalen niet blijven hangen, maar een plek krijgen in beleid en besluitvorming. Door terug te koppelen aan professionals wat jullie doen, wat lukt en wat niet, bouwen jullie vertrouwen op. Zo wordt zeggenschap concreet zichtbaar in de dagelijkse praktijk, in plaats van iets dat alleen op organisatieniveau bestaat.

Zorg dat jullie aan tafel zitten waar de besluiten worden genomen. En zitten jullie aan tafel, zorg dan dat je een gelijkwaardige gesprekspartner bent. Wees goed voorbereid, op de hoogte van de inhoud en blijf investeren in kennis en vaardigheden. Alleen zo kunnen jullie echt meedenken en meebeslissen en voorkom je dat je alleen achteraf mag reageren.

Tot slot, werk samen met andere raden. Bundel krachten, bouw netwerken en leer van elkaar. Zeggenschap versterken doe je niet alleen, het is een gedeelde verantwoordelijkheid.



Jullie staan dicht bij de dagelijkse praktijk én bij de top van de organisatie. Die combinatie is uniek en alleen waardevol als je die ook benut. Wees zichtbaar en verbonden, en neem jullie plek in, in beleid en besluitvorming.

**“Signalen van professionals die binnenkomen bij de VAR moeten actief opgepakt worden, de VAR moet hierover in gesprek gaan en hierover een terugkoppeling geven.”**

Verpleegkundig specialist, academisch ziekenhuis

## Opdracht aan leidinggevenden: creëer de ruimte waarin zeggenschap kan groeien

Zeggenschap groeit niet vanzelf, maar ontstaat voor een groot deel door hoe jij leiding geeft. Wat jij doet, bepaalt direct hoeveel ruimte professionals ervaren.

Die ruimte begint bij veiligheid: een werkomgeving waarin professionals zich vrij voelen om zich uit te spreken, vragen te stellen en ideeën te delen. Uit de peiling blijkt dat professionals vaker minder steun ervaren dan leidinggevenden denken. Dat laat vooral zien hoe groot hun behoefte en hoe belangrijk jouw rol is.

Het vraagt er ook om dat je bewust ruimte geeft. Door soms een stap terug te doen, vertrouwen te tonen en professionals mandaat te geven om mee te beslissen over hun werk. Zeggenschap is niet alleen meedenken, maar echt invloed hebben.

Daarnaast vraagt het om tijd. Als zeggenschap iets is dat 'erbij' moet, komt het niet van de grond. Door ruimte te organiseren voor overleg, ontwikkeling en deelname aan projecten laat je zien dat het serieus is. Jij bent de schakel tussen de dagelijkse praktijk en de organisatie. Door actief op te halen wat er leeft, signalen door te geven en ideeën verder te brengen, zorg je dat de stem van professionals echt doorklinkt.

**!** Zeggenschap begint bij jouw leiderschap. Geef vertrouwen, durf los te laten en faciliteer waar het kan. Door dat bewust te doen, maak je het mogelijk dat professionals eigenaarschap nemen en groeien.

**“We zouden zeggenschap wel mogelijk willen maken. Er voor staan dat zeggenschap een onderdeel is van je werk en dus ook zo moet worden behandeld. Dat het niet vrijblijvend is.”**

Management GGZ



## Opdracht aan bestuurders: borg zeggenschap, maak het blijvend

Zeggenschap staat of valt met wat er aan de top van de organisatie wordt besloten. Het vraagt om consequent leiderschap: niet alleen in woorden, maar vooral in keuzes en gedrag. Bestuurders bepalen daarmee of zeggenschap een tijdelijk project blijft of een vanzelfsprekend onderdeel wordt van de manier waarop de organisatie werkt.

Professionals geven in de peiling duidelijk aan dat zij niet alleen willen meedenken, maar vanaf het begin willen meebeslissen. Zeker als het gaat over de inhoud van hun werk is dat geen wens, maar een verwachting.

Als bestuurder zet jij de toon voor de cultuur in de organisatie. Door ruimte te geven, open te staan voor andere perspectieven en het belang van zeggenschap actief uit te dragen, maak je duidelijk dat de inbreng van professionals ertoe doet. Dat vraagt ook dat je hen als gelijkwaardige partners ziet, niet als uitvoerders van beleid.

Maar cultuur alleen is niet genoeg. Zeggenschap moet worden verankerd in de structuur van de organisatie: in visie, strategie, jaarplannen en de manier van sturen en besluiten. Alleen dan wordt het niet afhankelijk van individuen of toevallige omstandigheden, maar een vanzelfsprekend onderdeel van het systeem.

Daar horen ook duidelijke randvoorwaarden bij, anders blijft zeggenschap een mooi woord in een beleidsstuk. Investeer in zeggenschap, maak tijd vrij voor professionals om zeggenschap te versterken en zorg voor voldoende middelen en ondersteuning. Investeer ook in sterke

zeggenschapsstructuren, met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden en ondersteuning voor professionele raden. Zo bouw je aan een basis die blijft staan, ook als mensen of omstandigheden veranderen.



Zeggenschap wordt pas vanzelfsprekend als jij het borgt in leiderschap, in structuur en in besluitvorming. Wat je nu verankert, blijft bestaan.

**“Iemand die in de dagelijkse praktijk werkt, heeft geen inzicht in wat er 'boven in de organisatie' allemaal speelt en wat meegenomen moet worden in besluitvorming. Om wederzijds begrip te creëren kunnen we vaker terugkoppelen wat er met ideeën gedaan wordt. En ook als iets niet kan, uitleggen waarom niet.”**

Manager algemeen ziekenhuis



## Opdracht aan beroepsorganisaties: pak jullie positie en versterk de zeggenschapsbeweging

Als beroepsorganisatie hebben jullie iets wat anderen niet hebben: een stem die verder reikt dan één organisatie of team. Die stem telt, maar alleen als jullie hem ook laten horen. Neem daarom een duidelijke positie in: spreek jullie uit over wat nodig is en maak zichtbaar waar jullie als beroepsgroep voor staan. Zo wordt de positie en zeggenschap van professionals versterkt.

Jullie kunnen de zeggenschapsbeweging versnellen met communicatie. Zeggenschap wordt sterker als mensen zien dat het werkt. Communiceer daarom zichtbaar over wat jullie doen en wat het oplevert. Zo weten professionals dat er iemand voor hen opkomt en wat dat concreet betekent.

Een sterke beroepsgroep vraagt ook om verbinding. Een versnipperde beroepsgroep heeft weinig in te brengen, terwijl een verenigde stem juist krachtig is. Door professionals bij elkaar te brengen en samenwerking te stimuleren, ontstaat een gezamenlijke beweging die verder reikt dan losse initiatieven.

Investeer daarnaast in de ontwikkeling van professionals zelf. Invloed uitoefenen is geen vanzelfsprekendheid, maar een vaardigheid die professionals kunnen versterken. Door scholing en praktische handvatten te bieden, helpen jullie professionals om hun zeggenschap te nemen. Blijf in verbinding met professionals. Haal actief op wat er speelt op de werkvloer en vertaal dit naar acties en standpunten. Alleen een beroepsorganisatie die dicht bij de praktijk blijft, blijft geloofwaardig en relevant.



Zeggenschap groeit pas echt wanneer mensen zien dat het werkt. Jullie stem reikt verder dan één organisatie of één team. Pak daarom jullie positie en versterk de zeggenschapsbeweging door zichtbaar te maken wat zeggenschap oplevert.

**“Beroepsorganisaties mogen hun zichtbaarheid vergroten, duidelijke richtlijnen opstellen voor zeggenschap en faciliteren dat organisaties daarover landelijke consensus bereiken, ook met andere beroepsorganisaties.”**

Verpleegkundige academisch ziekenhuis

## Opdracht aan brancheorganisaties: maak zeggenschap de standaard in organisaties

Als brancheorganisaties hebben jullie iets wat individuele organisaties niet hebben: overzicht over de hele sector én de positie om daar iets mee te doen. Daarmee spelen jullie een belangrijke rol in het versterken van zeggenschap, want zolang iedere organisatie het wiel zelf moet uitvinden, is vooruitgang versnipperd en traag.

Zorg daarom dat er een gedeelde basis ontstaat. Door zeggenschap structureel te borgen in beleid, afspraken en werkwijzen, maken jullie het onderdeel van hoe organisaties functioneren. Het wordt een vanzelfsprekend onderdeel van goed werkgeverschap en professioneel handelen.

Pak daarnaast jullie rol naar de buitenwereld. Professionals kunnen niet altijd zelf invloed uitoefenen op politiek, financiers of andere partijen. Als brancheorganisatie kunnen jullie die stem wel laten horen. Zorg dat jullie weten wat er speelt: haal actief op wat er leeft in de praktijk en agendeer signalen.

Door organisaties en beroepsgroepen bij elkaar te brengen, uitwisseling te stimuleren en kennis te delen, voorkomen jullie versnippering en vergroten jullie de impact. Samen bereik je meer dan ieder afzonderlijk.

Geef concrete ondersteuning aan organisaties. Zij hebben behoefte aan kennis, praktische handvatten en duidelijke kaders om zeggenschap daadwerkelijk vorm te geven. Alleen de ambitie uitspreken is niet genoeg, help organisaties om zeggenschap daadwerkelijk te versterken.



Zeggenschap willen is niet genoeg, help organisaties om het waar te maken. Werk aan een stevige basis om de verandering te versnellen. Geef richting, maak zeggenschap de standaard, verbind en ondersteun, zodat zeggenschap overal werkt en niet alleen op papier.

**“Maak zeggenschap een vast onderdeel van kwaliteitskaders en stimuleer bestuurders om ruimte te maken voor professionele autonomie in de zorg.”**

Management ouderenzorg



## **Opdracht aan het ministerie van VWS: maak beleid dat zeggenschap van professionals structureel versterkt**

Zeggenschap wordt gerealiseerd in de dagelijkse praktijk, maar landelijk beleid en financiering bepalen in hoeverre dat mogelijk is. Daar ligt de sleutelrol van het ministerie van VWS. Zonder landelijke basis blijft zeggenschap afhankelijk van organisaties die het toevallig oppakken en van tijdelijke programma's. De zeggenschapsbeweging is in gang gezet, nu is het zaak om die te vergroten en blijvend te maken.

Dat begint bij het structureel én vanaf het begin betrekken van professionals bij landelijke beleidsvorming. Beleid dat niet aansluit bij de praktijk, werkt niet. Professionals weten wat er nodig is, dus benut hun kennis. Ga verder dan een consultatieronde of werkgroep: geef professionals daadwerkelijk invloed op de keuzes die hun werk raken.

Geef organisaties en professionals voldoende vrijheid om met hun eigen oplossingen te komen. Zorg daarnaast wel voor voldoende tijd en middelen, zodat zij ook echt ruimte hebben om zeggenschap te versterken. Kijk kritisch naar de regeldruk. Te veel regels beperken de ruimte voor professionele afwegingen en lokale oplossingen. Minder regels en meer vertrouwen helpen om zeggenschap daadwerkelijk vorm te geven.

Maak gebruik van de mogelijkheid om te sturen op goed werkgeverschap. Door zeggenschap te verankeren in wetgeving, beleid en financieringsvoorwaarden, is zeggenschap geen vrijblijvende keuze, maar een duidelijke norm waar werkgevers aan moeten voldoen.



De beweging is gestart, maar landelijke sturing en randvoorwaarden zijn nodig om zeggenschap blijvend te versterken. Zorg dat beleid, financiering en regelgeving zeggenschap mogelijk maken en niet in de weg staan.

**“Voer naast gesprekken met bestuurders ook gesprekken met professionals uit de praktijk om de uitwerking en uitvoering van het beleid te toetsen.”**

Begeleider GGZ



## Opdracht aan opleidingen: **investeer zo vroeg mogelijk in zeggenschap**

Zeggenschap begint niet pas in de praktijk, maar al in de opleiding. Wat professionals daar leren, vormt hun houding, verwachtingen en gedrag voor de rest van hun loopbaan. Wie tijdens de opleiding leert dat zeggenschap vanzelfsprekend is, dat je stem ertoe doet en dat je invloed kunt uitoefenen, neemt dat mee in de dagelijkse praktijk. Wie dat niet meekrijgt, moet het later in het werk alsnog ontwikkelen. Dat is een stuk moeilijker.

Daarom is het belangrijk dat zeggenschap vanaf het begin in de opleiding opgenomen is. Laat het als een rode draad door het hele curriculum lopen. Het hoort bij de kern van professioneel handelen, dus moet het terugkomen in verschillende onderdelen van de opleiding.

Besteed aandacht aan concrete vaardigheden. Leer studenten zich uit te spreken, samen te werken als gelijkwaardige partner en invloed uit te oefenen — ook in spannende situaties en bij formele en informele macht. Dit zijn professionele basiscompetenties voor het vak.

Daarnaast is het belangrijk om zeggenschap tastbaar te maken. Door studenten te laten zien en ervaren hoe het werkt in de dagelijkse praktijk, wordt het concreet en herkenbaar. Praktijkvoorbeelden en ervaringen helpen

om de stap van theorie naar de praktijk te maken.

Zorg voor ruime aandacht voor persoonlijk leiderschap. Ondersteun studenten om eigenaarschap te nemen en leer hen dat ze invloed kunnen uitoefenen. Dit zijn onderdelen die bij goed professioneel handelen horen.



**De professionals van morgen leren het vandaag.**

**Wat jullie nu meegeven, bepaalt hoe zij hun vak uitoefenen.**

**Zorg dat zeggenschap daar vanzelfsprekend onderdeel van is.**

