

Richtingwijzer voor bestuurders

Waarom deze richtingwijzer?

Als bestuurder wil je een organisatiecultuur waarin professionals graag willen werken en het beste uit zichzelf halen. Het versterken van zeggenschap van professionals is daarvoor essentieel.

Deze richtingwijzer voor bestuurders biedt handvatten om je te helpen om zeggenschap van professionals effectief (verder) te versterken. Dat maakt jouw organisatie uiteindelijk beter.

Zeggenschap versterken: een waardevolle investering

Investeren in zeggenschap van professionals vraagt geld, tijd en aandacht, iets wat vaak schaars is in organisaties in de zorg en het sociaal domein. Toch zien we dat organisaties die investeren in zeggenschap, daar zichtbaar de vruchten van plukken.

Zo blijkt uit de **Landelijke Monitor Zeggenschap 2025** dat wanneer professionals meer zeggenschap ervaren:

- ➔ De vertrekintentie van professionals daalt.
- ➔ De werktevredenheid van professionals stijgt.
- ➔ Professionals zich minder beperkt voelen door regels.
- ➔ Professionals meer verantwoordelijkheden binnen het team op zich durven en kunnen nemen.

Kortom, investeren in het versterken van zeggenschap van professionals leidt tot meer motivatie en werkplezier, een positieve werkomgeving, minder ziekteverzuim, minder verloop en meer waardevolle oplossingen voor betere zorg en ondersteuning.

De juiste balans

Als bestuurder heb je te maken met uiteenlopende belangen en draag je de eindverantwoordelijkheid voor de gehele organisatie. Investeren in zeggenschap is daardoor uitdagend.

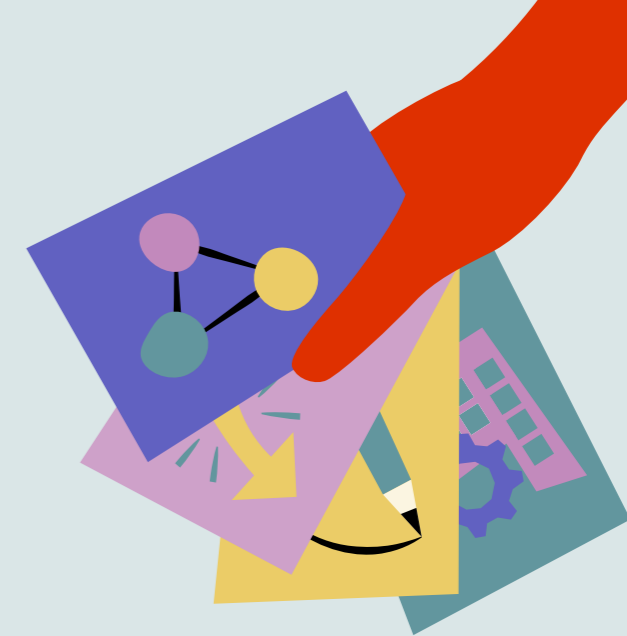
Het vraagt om een cultuurverandering, waarbij je een balans moet vinden voor vraagstukken zoals:

- Hoe geef je professionals meer invloed zonder de samenhang en bestuurlijke verantwoordelijkheid uit het oog te verliezen?
- Hoe zorg je dat betrokkenheid van professionals geen extra belasting wordt, maar juist energie oplevert?
- Hoe zorg je voor een goede afvaardiging van professionals, rekening houdend met diversiteit in functies en locaties?

Het krachtigste instrument dat je als bestuurder hebt om met deze dilemma's om te gaan, is de dialoog aangaan. Dit kun je doen vanuit vier verschillende rollen.

Wat vind je in de richtingwijzer?

In deze richtingwijzer vind je per rol een toelichting en suggesties voor acties die je (aanvullend) kan ondernemen om zeggenschap te versterken.



Vier rollen voor bestuurders

Uit ons onderzoek* blijkt dat er vier rollen van bestuurders helpen bij het ondersteunen van professionals in het versterken van hun zeggenschap. Dit zijn de bestuurder als: inrichter, facilitator, aanjager en verbinder.

Deze rollen kun je zien als handvatten om verandering op gang te brengen en houden in jouw organisatie. Je kunt de rollen gebruiken om te checken of je de juiste dingen doet, of om een rol die je van nature minder snel pakt te versterken.

*Het LAZ voerde hiervoor onder andere gesprekken met bestuurders, leidinggevend en professionals. De ervaringen van bestuurders uit de praktijk vormen de basis van deze richtingwijzer. Zo leren we van en met elkaar.

Tip: Deel de richtingwijzer in je organisatie en ga erover in gesprek met het management, de professionele raad en andere betrokkenen.

Wat is zeggenschap?

Concreet houdt zeggenschap in dat professionals in de zorg en het sociaal domein:

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

Wanneer professionals zeggenschap hebben over hun werk en ontwikkeling, kunnen ze invloed uitoefenen op hoe zorg en ondersteuning het beste vorm kunnen krijgen op alle niveaus: individueel, team-, organisatie-, regionaal en landelijk. Dit leidt tot professionalisering van professionals, betere zorg en ondersteuning, meer werkplezier én een effectievere organisatie.

Zeggenschap versterken doe je samen

Zeggenschap versterken kan alleen wanneer professionals, leidinggevenden, bestuurders en andere disciplines gezamenlijk werken aan het vergroten van vakmanschap én goed werkgeverschap.

Het perspectief van professionals wordt op dit moment nog onvoldoende benut. Professionals kunnen hier zelf een rol in nemen, maar moeten ook de kans krijgen om dit te kunnen doen. Dat vraagt om een cultuurverandering waarin alle betrokkenen vanuit gelijkwaardigheid samenwerken. Iedereen heeft de verantwoordelijkheid om elkaars wensen en belangen te begrijpen, zodat de beste oplossingen voor toekomstbestendige zorg en ondersteuning ontstaan.

Het is een gedeelde reis waarin je samen stappen zet en jij als bestuurder belangrijke rollen kunt vervullen.



Investeren in zeggenschap?

Kijk [hier](#) hoe deze organisaties dat doen:



Wat kun jij doen?

Benieuwd wat jij als bestuurder kunt doen om zeggenschap te versterken? Klik op de verschillende rollen om te ontdekken hoe je zeggenschap van professionals kunt versterken.



Professionele raad

In deze richtingwijzer nemen we het uitgangspunt dat de bestuurder het meeste contact heeft met een vertegenwoordiging van professionals, zoals een verzorgende en of verpleegkundige adviesraad, een verpleegkundig stafbestuur of een zorg adviesraad. Voor de leesbaarheid gebruiken wij in deze richtingwijzer de term professionele raad. Wat we hieronder verstaan, vind je bij 'Extra kennis' vanaf pagina 7.

Tip: Het LAZ biedt ook richtingwijzers voor professionals, professionele raden, leidinggevenden en toezichthouders. Deze vind je [hier](#) of scan de code.



Inrichter

Facilitator

Aanjager

Verbinder

Extra kennis

Inrichter: de lijn uitzetten

Als inrichter geef je richting aan zeggenschap: je initieert verandering, begeleidt het proces en zorgt voor structurele verankering in de organisatie.

Als inrichter ben je de belangrijkste initiatiefnemer om een heldere visie op zeggenschap te ontwikkelen, met doelen en kaders op alle niveaus. Samen met betrokkenen werk je dit uit en vertaal je dit naar structuren en de manier waarop besluitvorming plaatsvindt.

Deze organisatiebrede aanpak geeft richting voor de hele organisatie en is de basis voor werkbare structuren, processen en besluitvorming. Het zorgt ervoor dat zeggenschap formeel geregeld is én daadwerkelijk ervaren en gedragen wordt op alle niveaus van de organisatie. Dit geeft medewerkers duidelijkheid en vertrouwen, en helpt draagvlak voor zeggenschap vergroten. Daarnaast zorgt het ervoor dat zeggenschap ook bij bestuurlijke veranderingen behouden blijft.

Acties waar je aan kunt denken:

Zorg voor een heldere visie op zeggenschap. Maak in de visie expliciet waar verantwoordelijkheden liggen, wanneer de besluitvorming bij professionals ligt en wanneer er sprake is van gedeelde besluitvorming met managers en/of andere professionals. Houd hier toezicht op en voorkom dat anderen beslissingen nemen binnen het domein van professionals.

Reflectievragen

Reflectievraag 1: Hoe zie ik onze eigen rol (als raad van bestuur) in het versterken van zeggenschap van professionals op alle niveaus?

Reflectievraag 2: Hoe zorg ik ervoor dat de zeggenschapsstructuren in de organisatie zo zijn ingericht dat professionals ervaren dat zij zelf kunnen beslissen als het over hun beroep gaat en inspraak en invloed krijgen en nemen op zaken die hun beroep raken?

Laat de professionele raad jaarlijks samen met het hoger management een plan maken om de doelen aan te scherpen en zeggenschap weer een stap verder te brengen. Klik [hier](#) voor een hulpmiddel om een strategisch plan te maken.

De ervaren zeggenschap van professionals geeft nuttige informatie over de huidige situatie, helpt om doelen te bepalen en om effecten van inspanningen in de organisatie te monitoren. Een belangrijke indicator dus. Zorg ervoor dat deze informatie opgehaald wordt en beschikbaar is. De [Landelijke Monitor Zeggenschap](#) meet de door professionals ervaren zeggenschap. Ook specifieke vragen over de door professionals ervaren zeggenschap in het eigen medewerkerstevredenheidsonderzoek of dialoogsessies zijn bruikbaar.

Geef zelf het goede voorbeeld door de visie op zeggenschap actief uit te dragen, zowel in woorden als daden. Spreek mensen erop aan wanneer zij niet handelen vanuit deze visie en voer het gesprek over het gewenste gedrag. Stimuleer projectmatige verbeterinitiatieven en zorg voor gezamenlijke richting op de momenten dat veranderen als spannend wordt ervaren.

Zorg dat professionals goed gepositioneerd zijn in de organisatie, zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau. Je helpt hen hierbij door het opzetten of doorontwikkelen van een professionele raad, het deel kunnen nemen aan kwaliteitswerkgroepen, of door het formuleren van actuele taak- en functieomschrijvingen. Zorg voor afstemming en samenwerking tussen verschillende (mede) zeggenschapsstructuren.

Vind een passende vorm voor zeggenschap in regionale en domeinoverstijgende samenwerkingen. Zo wordt de stem van professionals niet alleen binnen de organisatie gehoord, maar ook daarbuiten. Leg per situatie met de samenwerkingspartijen duidelijk vast welke zeggenschap er is, wie betrokken moet zijn en op welke wijze zij betrokken worden bij besluitvorming en zorg- en hulpverlening. Zorg ervoor dat de uitwerking van de samenwerkingsvorm niet blijft zweven.

Facilitator: randvoorwaarden creëren

Als facilitator creëer je de juiste randvoorwaarden om zeggenschap te versterken.

Je biedt en bevordert mogelijkheden om professionals en andere medewerkers ruimte, middelen en support te bieden die ze nodig hebben om zich te ontwikkelen, kwaliteit van zorg en ondersteuning te kunnen verbeteren en invloed uit te oefenen op hun werk en de organisatie van zorg en ondersteuning.

Je stimuleert gedeeld leiderschap in een veilige cultuur. Hierdoor krijgen professionals de ruimte om zich te ontwikkelen en de mogelijkheid om verantwoordelijkheid te kunnen en durven nemen.



Acties waar je aan kunt denken:

Om gezamenlijke besluitvorming te stimuleren en professionals invloed uit te laten oefenen, is het nodig om structurele ruimte te creëren voor professionals om deel te nemen aan organisatiebrede werkgroepen, commissies of adviesraden. Neem voor de transparantie in het beleid op hoeveel tijd er beschikbaar is voor organisatiebrede taken. Evalueer de ureninzet regelmatig met de betrokken stakeholders, zodat het beleid eerlijk blijft en effectief wordt toegepast, met voldoende flexibiliteit voor specifieke teambehoeften.

Reflectievragen

Reflectievraag 1: Hoe zorg ik ervoor dat de benodigde randvoorwaarden aanwezig zijn, zodat professionals verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun beroep, en leidinggevendens zeggenschap van professionals kunnen versterken?

Reflectievraag 2: Hoe zorg ik ervoor dat professionals in alle lagen van onze organisatie zich veilig voelen om zich uit te (durven) spreken over zaken die voor hen belangrijk zijn, dat er naar hen geluisterd wordt en dat professionals zich ook gehoord voelen (ongeacht de uitkomst van een gesprek)?

Meer zeggenschap voor professionals beïnvloedt de rol van direct leidinggevenden. Onderzoek hoe hun rol kan ontwikkelen naar een meer faciliterende vorm van leiderschap, die professionals stimuleert om verantwoordelijkheid te nemen. Bekijk de tijd, middelen en ondersteuning die leidinggevenden nodig hebben om hun team optimaal te begeleiden en ondersteun hen waar nodig met opleidingen, intervisie en coaching. Door leidinggevenden goed te faciliteren, vergroot de betrokkenheid en invloed van professionals en verbetert de kwaliteit van zorg en ondersteuning. Voor concrete aanknopingspunten kun je gebruikmaken van de [Richtingwijzer leidinggevenden](#).

Stimuleer tijd, scholings- en begeleidingsmogelijkheden voor professionals die zich meer willen uitspreken en/of deelnemen aan zeggenschapsstructuren. Denk aan trainingen in project- en verandermanagement en externe begeleiding. Dit bereidt hen voor op een rol op strategisch niveau. Daarnaast zorgt het voor voldoende geschikte aanwas bij wisselingen in werkgroepen, commissies en raden.

Bevraag regelmatig leidinggevenden, rolmodellen en andere professionals welke randvoorwaarden men nodig heeft om zeggenschap te versterken en faciliteer hen vervolgens.

Maak ruimte voor de opleidings- en ontwikkelmogelijkheden voor professionals. Dat kan onder andere door kaders op te stellen die aansluiten bij de wensen en behoeften, zoals een duidelijk beleid rondom opleidingsbudgetten. Betrek professionals bij de ontwikkeling van loopbaanpaden, zodat deze paden daadwerkelijk aansluiten bij hun wensen en behoeften.

Werk aan een veilige en open cultuur waarin professionals zich vrij voelen om ideeën, zorgen en kritiek te delen en samen oplossingsrichtingen durven te verkennen. Geef zelf het goede voorbeeld en neem het management hierin mee. Zo stimuleer je op alle niveaus een lerende cultuur, waarin feedback en fouten worden gezien als kansen voor verbetering, zonder angst voor negatieve gevolgen.

Aanjager: beweging creëren

Als aanjager inspireer je mensen om zeggenschap te nemen en te versterken binnen de organisatie.

Je daagt professionals uit om buiten de gebaande paden te denken en minder voor de hand liggende vraagstukken te verkennen om op die manier samen een veranderbeweging vorm te geven. Je stimuleert dat professionals worden aangemoedigd om leiderschap te tonen en hun stem te laten horen. Dit vraagt om een proactieve houding en het voorleven van de gewenste verandering. Benut hierbij zowel formele als informele structuren om professionals de ruimte en het vertrouwen te geven om hun rol in zeggenschap te vervullen.

Door hen te prikkelen en uit te dagen, zorg je voor professionals die initiatief (durven) nemen en zo waardevolle bijdragen leveren aan de ontwikkeling van hun vakgebied en de kwaliteit en effectiviteit van de organisatie.

Acties waar je aan kunt denken:

Maak het mogelijk dat professionals mee kunnen praten en beslissen als het gaat over beleid en onderwerpen die over hun vak gaan. Nodig professionals uit om zich uit te spreken door actief de dialoog met hen op te zoeken. Luister naar ze, neem hun ideeën serieus en onderneem concrete actie op basis van hun input. Laat zien hoe hun inbreng de organisatie beïnvloedt. Koppel terug wat er met de input van professionals wordt gedaan en leg ook uit wat de reden was wanneer er niets met hun input is gedaan. Je kunt ook zelf regelmatig meelopen in de praktijk. Je hoort dan wat er speelt in de dagelijkse praktijk en jij kunt teruggeven wat er speelt op organisatieniveau.

Moedig professionals aan om hun mening te geven, ook wanneer ze dat lastig vinden. Geef erkenning wanneer zij leiderschap tonen in zeggenschap. Identificeer op alle niveaus in de organisatie rolmodellen en ondersteun ze. Hiermee inspireer je anderen om zich ook uit te spreken en actief bij te dragen aan zeggenschap.

Coach ook het hoger management en direct leidinggevend: adviseer hen erkenning en waardering te geven wanneer professionals zich uitspreken en geduld te hebben wanneer professionals dit niet direct (proactief) oppakken. Geef ook hierin zelf het goede voorbeeld.

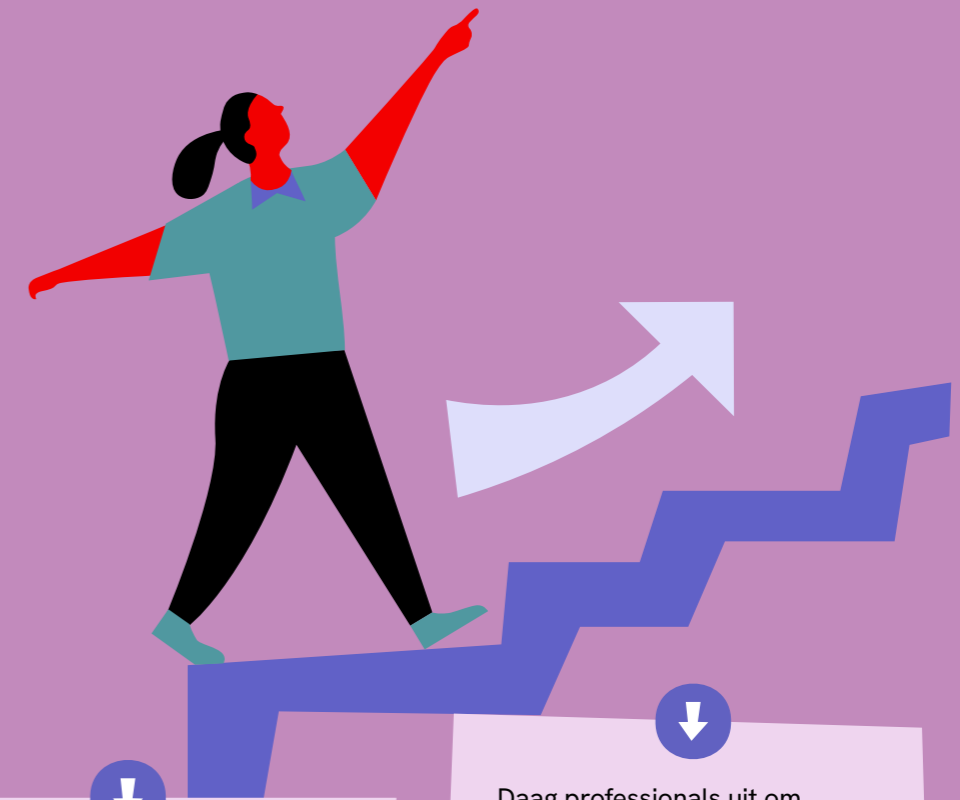
Betrek professionele raden actief bij besluitvorming en versterk hun positie door ze te raadplegen over belangrijke en urgente thema's. Bied praktische hulp aan professionele raden en ondersteun hen bij leiderschapstaken of zorg voor de benodigde opleiding. Zorg dat ze vanaf het begin betrokken zijn bij projecten en een actieve stem hebben in bijvoorbeeld kwaliteitscommissies.

Daag professionals uit om buiten de gebaande paden te denken, of over hoe zij een rol kunnen pakken in toekomstige vraagstukken. Maak transparant hoe professionals zich kunnen uitspreken en invloed kunnen uitoefenen binnen de organisatie en laat zien dat je het waardeert als ze dit doen. Dit helpt hen om vanaf het begin actief bij te dragen aan zeggenschap, zowel in formele structuren, als in teamoverleggen en gesprekken met leidinggevend.

Reflectievragen

Reflectievraag 1: Hoe zorg ik ervoor dat ik de professionele raad en het management goed mee kan nemen in de ontwikkelingen die op ons afkomen en hen hierin een rol en positie kan geven?

Reflectievraag 2: Wat doe ik in de praktijk om ervoor te zorgen dat er een volgende stap wordt gezet naar de culturomslag waarin professionals tevreden zijn over de mate van zeggenschap die zij ervaren?



Verbinder: inzetten van je netwerk

Als verbinder versterk je draagvlak voor de stem van professionals, samenwerking en kennisdeling, zowel binnen de organisatie als daarbuiten.

Als bestuurder kun je de verschillende onderdelen binnen de organisatie goed overzien. Van daaruit stimuleer je verbinding tussen verschillende raden, commissies, disciplines, netwerken en ketenpartners. Dialoog is je belangrijkste instrument. Je maakt het mogelijk dat professionals op het juiste moment met de juiste personen in gesprek kunnen gaan. Je bevordert dat dialoog en gezamenlijke leerprocessen vanzelfsprekend onderdeel zijn van de werkwijzen in de organisatie.

Zo ontstaat ruimte voor gezamenlijke reflectie en besluitvorming, wat verbeteringen en innovatie stimuleert.

Acties waar je aan kunt denken:



Ga met allerlei mensen in de organisatie in gesprek over veranderingen, ideeën en besluiten om verwachtingen af te stemmen en gedeelde besluitvorming te stimuleren. Zorg dat iedereen vanuit gelijkwaardigheid zich gezien en gehoord voelt. Moedig hiervoor eventueel trainingen in interprofessioneel samenwerken aan, organiseer gelijkwaardige besluitvormingsgroepen voor verschillende disciplines en consensusbijeentkomsten wanneer meningen flink uit elkaar lopen.



Breng verschillende (mede) zeggenschapsstructuren - zoals de professionele raad, medische staf, cliëntenraad en ondernemingsraad - met elkaar in contact en zorg voor een cultuur waarin gelijkwaardige samenwerking en wederzijds leren vanzelfsprekend zijn.



Geef erkenning aan initiatiefnemers, belicht successen en stimuleer het delen van geleerde lessen. Hiermee ontstaat een lerende cultuur waarin ook minder succesvolle trajecten bijdragen aan groei.



Ga na of de professionele raad of andere vertegenwoordigers van professionals goed kunnen navigeren door de organisatie. Breng ze waar nodig in contact met relevante personen en structuren, zodat zij effectief kunnen werken. Overweeg om hen een dagdeel met je mee te laten lopen of koppel hen aan mentoren of experts binnen jouw netwerk.

Reflectievragen

Reflectievraag 1: Wat doe ik om ervoor te zorgen dat de gesprekken die nog niet worden gevoerd tussen verschillende groepen/commissies en disciplines, daadwerkelijk op gang komen en leiden tot gezamenlijke leer- en verbeterprocessen?



Ondersteun het proces van datagedreven verbeteren door te investeren in toegankelijke en betrouwbare registratiesystemen. Zorg dat professionals eenvoudig toegang hebben tot relevante informatie, zodat zij kunnen leren van resultaten en gericht kunnen verbeteren.

Wil je meer tips en tools?

Hier vind je alle hulpmiddelen van het LAZ:



Extra kennis: zeggenschap versus medezeggenschap

Zeggenschap kun je niet los zien van medezeggenschap

Deze richtingwijzer gaat over de rol van bestuurders in het versterken van zeggenschap, maar dit kun je niet los zien van medezeggenschap. Binnen organisaties worden de termen zeggenschap en medezeggenschap vaak door elkaar gebruikt, terwijl ze in de kern van elkaar verschillen.

Wat we bedoelen als we het hebben over professionele zeggenschap en medezeggenschap:

Professionele zeggenschap

Professionele zeggenschap (hierna 'zeggenschap' genoemd) verwijst naar de (formele) bevoegdheid van professionals om vanuit vakinhoudelijke expertise mee te beslissen over beleid en inhoudelijke keuzes die hun vak raken. Dit kan variëren van inspraak tot eindverantwoordelijkheid.

Medezeggenschap

Medezeggenschap gaat over het recht van patiënten en cliënten en medewerkers om mee te denken, te adviseren of in te stemmen over voorgenomen besluiten, zonder dat zij zelf beslissingsbevoegdheid hebben.

Een formeel juridisch kader voor zeggenschap en medezeggenschap

Het formele juridische kader voor zeggenschap en medezeggenschap volgt hoofdzakelijk uit:

- Zeggenschap voor de professional: de Wet kwaliteit klachten en geschillen zorg (Wkkgz)
- Medezeggenschap voor medewerkers: de Wet op de Ondernemingsraden (WOR)
- Medezeggenschap voor cliënten: de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz)

Aanvullend is in de Governancecode Zorg 2022 vastgelegd dat een instelling moet waarborgen dat professionals invloed kunnen hebben op beleid dat hen raakt in de dagelijkse beroepsuitoefening, maar ook op beleidskeuzes over de 'zorg van morgen'.

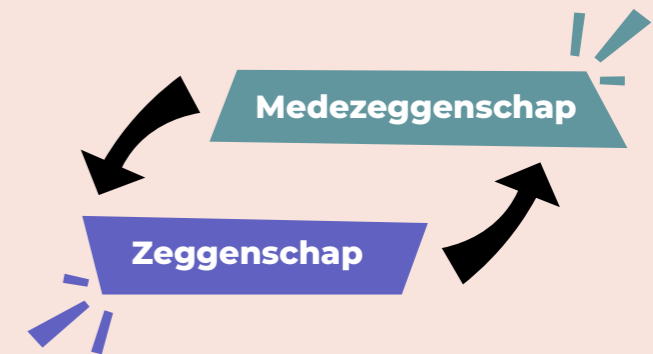
Het belang van samenspel tussen zeggenschap en medezeggenschap

Zeggenschap voor professionals en medezeggenschap van patiënten, cliënten en medewerkers kunnen niet los van elkaar gezien worden. Professionals en patiënten- en cliëntenraden brengen elk hun eigen perspectief in, maar zijn zich daarbij bewust van de belangen van de ander. Zo weegt een professional ook het effect voor de patiënt of cliënt mee, en houdt een patiënten- of cliëntenraad rekening met wat er mogelijk en haalbaar is voor de organisatie.

Het samenspel tussen zeggenschap en medezeggenschap kan in de praktijk ingewikkeld en tijdrovend zijn en vraagt om veel afstemming tussen het bestuur en de verschillende (mede)zeggenschapsorganen. Maar het leidt ook tot gedegen beleid waardoor de kwaliteit en organisatie van zorg en ondersteuning beter worden en draagvlak voor veranderingen ontstaat. De keuze voor de inrichting van de (mede)zeggenschapsstructuren hangt af van verschillende factoren. Interne kenmerken wegen mee, zoals de grootte van de organisatie, de aard van de zorgverlening en de manier waarop het bestuur is georganiseerd. Daarnaast beïnvloeden externe factoren de inrichting van de (mede) zeggenschap, zoals samenwerkingen met andere partijen en de geldende wet- en regelgeving.

Hoewel de inrichting per organisatie verschilt, is het in ieder geval belangrijk dat:

- Er een integrale visie op zeggenschap en medezeggenschap aanwezig is in de organisatie. Hierin wordt uitgewerkt wie waarover gaat, wie welke verantwoordelijkheid heeft en wanneer er sprake is van een gedeelde verantwoordelijkheid.
- Deze visie uitgewerkt wordt in structuren die aansluiten op deze visie.
- Georganiseerd wordt dat onderlinge afstemming en overleg plaatsvindt.
- De samenwerking en onderlinge afstemming periodiek wordt geëvalueerd.



Extra kennis: zeggenschap versterken

Wensen en behoeften van professionals in beeld brengen

De Landelijke Monitor Zeggenschap (LMZ) kan in organisaties worden ingezet om te meten in welke mate professionals zeggenschap ervaren op de verschillende niveaus. Wensen zij meer zeggenschap? En op welke thema's? De LMZ brengt ook de formele zeggenschap in kaart. Hiermee wordt bedoeld of het zwaartepunt van zeggenschap bij het management of bij professionals ligt, of wordt gedeeld. Naast de LMZ bieden dialoogsessies, medewerkerstevredenheids-/ betrokkenheidsonderzoeken of medewerkerraadplegingen de mogelijkheid om wensen en behoeften in kaart te brengen. Het is nuttig om de door professionals ervaren zeggenschap en verbeter suggesties in de organisatie en teams te bespreken en plannen te maken om hieraan te werken.



Jaarlijks een verbeterplan om zeggenschap te versterken

Vaste patronen en hiërarchie in organisaties bestaan vaak al jarenlang en zijn daardoor niet zo gemakkelijk om te doorbreken. Door een aantal jaren op rij een gedegen verbeterplan te maken om zeggenschap te versterken en uit te voeren, vergroot je de kans op succes: patronen kunnen doorbroken worden en zeggenschap kan blijvend versterkt worden.

Werk als bestuurder, professionele raad en HR samen om te komen tot strategische planvorming. Hiervoor kun je een format voor een projectplan aanreiken. Gebruik bijvoorbeeld een veelgebruikt format uit je eigen organisatie of een verbeterplan gebaseerd op de stappen uit de [roadmap van het Landelijk Actieplan Zeggenschap](#).



Professionele raad

Met een professionele raad bedoelen we een zeggenschapsstructuur die op organisatieniveau als gelijkwaardige partner betrokken of onderdeel is van besluitvorming. Vanuit een beroepsinhoudelijk perspectief bewaakt de raad dat professionals hun vak goed kunnen uitoefenen, dat het beroep zich ontwikkelt, dat professionals verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de kwaliteit van zorg en ondersteuning en dat zij betrokken zijn bij veranderingen die nodig zijn om de zorg en ondersteuning toegankelijk te houden. Voorbeelden van professionele raden zijn: verpleegkundig stafbestuur (VSB), professionele adviesraad (PAR) of verpleegkundige (verzorgende) adviesraad (V(V)AR).

Een professionele raad is een formeel orgaan in organisaties en wordt ondersteund door de Governancecode en de Wkkgz. De naam of reglementaire status van een raad kan verschillen,

maar de rol als vertegenwoordiger van een beroepsgroep op organisatieniveau is de gemene deler. Een professionele raad kan zowel mono- als multidisciplinair zijn. In het ideale geval heeft de raad een structuur waardoor professionals ook op operationeel en tactisch niveau onderdeel zijn van besluitvorming, bijvoorbeeld via een platform, council, aandachtsvelders of netwerk.

Shared governance

In organisaties waar voornamelijk shared governance (gedeelde besluitvorming) plaatsvindt met een grote rol voor professionals, ervaren professionals meer zeggenschap. Het ervaren van meer zeggenschap zorgt voor een hogere werktevredenheid en een lagere vertrekintentie. Het loont dus om te streven naar shared governance op alle niveaus in de organisatie. Belangrijk hierbij is dat de gedeelde besluitvorming systemisch duurzaam wordt geborgd in de organisatie, zodat het niet afhankelijk is van personen of organisatieveranderingen. Een belangrijk element van shared governance is gelijkwaardigheid. Gelijkwaardigheid krijgt vorm wanneer bij besluitvorming de vakinhoudelijke expertise vanuit de professionele raad net zo belangrijk is als de inbreng van anderen.

De onderstaande zes domeinen helpen om inzicht te krijgen in de mate waarin professionals shared governance ervaren over beleid, praktijk en werkomstandigheden binnen de organisatie (Lamoureux, et al. 2014).

1. **Controle over de beroepsuitoefening** gaat erover dat professionals autonoom beslissingen nemen in en over hun eigen professionele praktijk en zorgverlening.
2. **Invloed op het personeelsbeleid** gaat erover dat professionals zeggenschap hebben over zaken die medewerkers in de organisatie raken, zoals aanstelling, beoordeling en de inzet van personeel.
3. **Invloed op bronnen en middelen** gaat erover dat professionals invloed uit kunnen oefenen op de toewijzing en het gebruik van middelen die zij nodig hebben om hun werk goed uit te voeren.
4. **Toegang tot informatie** gaat erover dat professionals toegang hebben tot relevante informatie die nodig is om effectief besluiten te nemen en hun werk goed uit te voeren.
5. **Oplossen van conflicten** gaat erover dat professionals doelen kunnen stellen voor de organisatie en conflicten kunnen oplossen op verschillende niveaus.
6. **Opzetten en deelname aan commissies gericht op zeggenschap** gaat erover dat professionals betrokken zijn bij commissies en werkgroepen die beleids- en praktijkbeslissingen beïnvloeden.

