

Richtingwijzer voor professionele raden

Waarom deze richtingwijzer?

Als professionele raad wil je bijdragen aan een organisatie waarin professionals gehoord worden en invloed hebben op besluiten die hen raken. Het versterken van zeggenschap is jouw kerntaak. Door als raad actief op te treden, geef je collega's een stem en draag je bij aan een werkcultuur waarin professionals het beste uit zichzelf kunnen halen.

Deze richtingwijzer biedt handvatten om stap voor stap zeggenschap in jouw organisatie te versterken en samen te werken aan een sterkere positie van professionals.

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.

Verbinden van praktijk en beleid

Als professionele raad vervul je een spilfunctie in het versterken van zeggenschap: je beweegt tussen de dagelijkse praktijk en de koers van de organisatie. Dat brengt soms spanningen met zich mee, want:

- Hoe zorg je dat je écht weet wat er leeft en dat collega's zich gehoord en gezien voelen?
- Hoe ontwikkel je strategische en bestuurlijke vaardigheden die nodig zijn in de raad, maar niet aan bod kwamen in je opleiding?
- Hoe combineer je je rol in de raad met de zorg voor patiënten of cliënten, die vaak prioriteit heeft?

De kracht van een professionele raad ligt in het continu verbinden van praktijk en beleid. Om zeggenschap van professionals écht vorm te geven, moet je op verschillende niveaus kunnen schakelen en jezelf helder positioneren. In deze richtingwijzer bespreken we vier specifieke rollen die je daarin kunt aannemen.

Wat vind je in de richtingwijzer?

In deze richtingwijzer vind je per rol een heldere toelichting. Daarnaast krijg je suggesties voor concrete acties om zeggenschap van professionals op alle niveaus in de organisatie te versterken.



Vier rollen voor de professionele raad

Uit samenspraak met professionele raden is gebleken dat vier rollen essentieel zijn voor het versterken van zeggenschap: de raad als **aanjager, belangenbehartiger, expert en rolmodel**.

Deze rollen bieden een kader om te begrijpen hoe de professionele raad zeggenschap kan versterken binnen de organisatie. Hoewel je wellicht al veel van deze rollen in de praktijk vervult, kan het waardevol zijn om nieuwe of andere gedragingen uit te proberen. Dit kan zowel de positie van de raad als die van de organisatie versterken én tegelijkertijd bijdragen aan je persoonlijke ontwikkeling.

De vier rollen van de professionele raad zijn vaak niet strikt gescheiden: ze kunnen in de praktijk in elkaar overlopen. Eén enkele actie, zoals deelname aan een strategisch overleg, kan tegelijkertijd een beroep doen op de raad als aanjager, belangenbehartiger, expert en rolmodel. Gebruik de rollen daarom als richtingwijzer, niet als strikte indeling.

Richtingwijzer voor professionele raden

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

Wat is zeggenschap?

Concreet houdt zeggenschap in dat professionals:

- ➔ 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.

Investeren in zeggenschap?

Kijk [hier](#) hoe deze organisaties dat doen of scan de code.



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

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 je als professionele raad belangrijke rollen kunt vervullen.



Wat kun jij doen om zeggenschap te versterken?

Benieuwd wat je als professionele raad kunt doen om zeggenschap te versterken? Klik op de verschillende rollen om te ontdekken hoe je zeggenschap kunt versterken.

Professionele raad

De inrichting van professionele zeggenschap verschilt per organisatie. Soms gebeurt dit via een professionele raad, soms via een functionaris zoals een Chief Nursing Officer (CNO) of via andere structuren.

Wat de vorm ook is: het gaat erom dat zeggenschap structureel is ingebed en dat het perspectief van professionals op alle niveaus meegewogen wordt, zodat gelijkwaardige besluitvorming ontstaat.

Aanjager: beweging creëren

Als aanjager breng je beweging in zeggenschap. Je zorgt voor een sterke positionering van jouw beroepsgroep op alle lagen in de organisatie.

Je zorgt voor formele verankering van de professionele raad, bijvoorbeeld door samenwerkingsafspraken of statuten op te stellen. Samen met de raad onderzoek je welke structuur het beste past bij de ambitie van de raad en de organisatie, zoals een platform of een Chief Nursing Officer (CNO). Je ziet kansen om invloed en eigenaarschap te versterken en zet professionals aan tot reflectie, groei en samenwerking. Door cyclisch op te halen wat er leeft en dit te vertalen naar concrete verbeterplannen, verbind je individuele ervaringen met collectieve ontwikkeling.

Je borgt dat zeggenschap meer is dan goede intenties: je werkt aan structuren, processen en plannen die zeggenschap blijvend ondersteunen. Ook binnen de raad houd je de beweging levend, zorg je voor opvolging en continuïteit en versterk je netwerken en onderlinge verbinding. Zo groeit zeggenschap van binnenuit, in lijn met de praktijk én de organisatie.

Wat kun je doen?

Bespreek als professionele raad hoe jullie willen en kunnen groeien in zeggenschap. Reflecteer samen op de huidige situatie en de gewenste mate van invloed en kijk of de bestaande zeggenschapsstructuren hierbij aansluiten. Gebruik hiervoor bijvoorbeeld het [online stappenplan](#), de [mechanismen](#) of het [teamspel](#).

Verbind enthousiaste katrekkers met collega's binnen en buiten de organisatie. Faciliteer dit via peerondersteuning, meeloopmomenten of intervisie over afdelingen heen. Zo stimuleer je kennisdeling, creëer je een breder perspectief en ontdek je mogelijk nieuwe leden voor de raad.

Werk de bevindingen uit in een [verbeterplan](#). Beschrijf daarin welke structuren, afspraken en/of rollen (bijvoorbeeld een CNO of een platform) nodig zijn om gedeelde besluitvorming te versterken. Ga hierover in gesprek met de raad van bestuur, het management en andere disciplines, zodat helder wordt hoe iedereen kan bijdragen.

Investeer in continuïteit en opvolging binnen de professionele raad. Zorg dat kennis, ervaring en netwerken behouden blijven bij vertrek van leden. Maak opvolging bespreekbaar, leid bijvoorbeeld als voorzitter een vicevoorzitter op en betrek potentiële nieuwe leden actief bij het werk van de raad. Zo blijft de beweging die jullie op gang brengen ook in de toekomst geborgd.

Vertaal het strategisch plan jaarlijks naar een concreet verbeterplan met doelen en acties. Zorg dat dit plan goed aansluit bij de planning en begroting van de organisatie, zodat jullie tijdig invloed kunnen uitoefenen en financiering kunnen regelen. Evalueer de voortgang regelmatig, leer van het proces en stel het plan waar nodig bij.

Ondersteun teams bij het versterken van hun eigen zeggenschap. Gebruik bijvoorbeeld het [teamspel](#): *De-wat-wil jij-verbeteren-race!* om samen met teams prioriteiten te bepalen en acties te starten. Door dit in meerdere teams te spelen, krijgt de raad bovendien zicht op overkoepelende thema's die om strategische aandacht vragen.

Reflectievragen

Reflectievraag 1: Wat zijn de volgende concrete stappen die wij als professionele raad moeten zetten om de zeggenschap van onze beroepsgroep(en) te versterken?

Reflectievraag 2: Hoe zorgen we ervoor dat continuïteit, kennis en ervaring binnen de raad gewaarborgd blijven, zodat de beweging om zeggenschap te versterken duurzaam wordt voortgezet?



Belangenbehartiger: ruimte maken voor inspraak

Als belangenbehartiger ben je de stem van professionals en organiseer je hun invloed en inspraak in besluitvormingsprocessen.

Je haalt actief signalen, zorgen en ideeën uit de praktijk op en zorgt dat deze gehoord worden en meegewogen op strategisch niveau. Zo ben je de schakel tussen wat leeft bij professionals en wat er nodig is binnen de organisatie.

Je maakt zichtbaar wat professionals nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen en zorgt dat hun belangen worden meegenomen bij beleid- en besluitvorming. Randvoorwaarden zoals tijd, middelen en toegang tot informatie houd je continu op de agenda. Daarnaast zoek je actief de samenwerking met andere zeggenschaps- en medezeggenschapsorganen, zoals: vakgroepen, stafconventen, ondernemingsraad en cliëntenraad. Je stimuleert een gezamenlijke inzet op gedeelde thema's en werkt zo stap voor stap aan structurele invloed en gedeelde besluitvorming. Op deze manier versterk je de positie van professionals en hun stem in de organisatie.

Wat kun je doen?

↓

Verzamel structureel input over de ervaring van professionals met hun zeggenschap. Maak bijvoorbeeld gebruik van de [Landelijke Monitor Zeggenschap](#), het medewerkerstevredenheids-onderzoek, het [teamspel](#), eigen vragenlijsten, dialoogsessies of een jaarlijkse ophaaldag. Verwerk de resultaten in het jaarplan en formuleer verbeteracties.

↓

Blijf betrokken bij de dagelijkse praktijk. Houd de vinger aan de pols door korte lijnen te organiseren om signalen op te halen. Bijvoorbeeld via contactpersonen per team, ambassadeurs of een platform. Zo vertegenwoordigt de raad niet alleen individuele meningen, maar een breed gedragen standpunt van de beroepsgroep(en). Geef daarbij altijd terugkoppeling over wat er met de ontvangen signalen gebeurt.

↓

Bouw en onderhoud verschillende netwerken:

- Binnen de organisatie, voor ondersteuning en advies (denk aan: andere raden, communicatie, financiën en management).
- Onder collega's, om signalen vanuit de praktijk op te halen en terug te koppelen (bijvoorbeeld via ambassadeurs, platforms of contactpersonen).
- Regionaal en landelijk, voor kennisdeling en samenwerking (denk aan: het VAR-platform van V&VN of regionale netwerken van professionele raden).

↓

Maak aan het management of de raad van bestuur duidelijk dat zeggenschap randvoorwaarden nodig heeft, zoals tijd, financiering en toegang tot informatie en overleg. Benoem wat nodig is, monitor dit en agendeer knelpunten. Werk aan de borging, zodat invloed niet afhankelijk is van toevallige ruimte, maar duurzaam georganiseerd wordt. Gebruik hiervoor bijvoorbeeld de richtingwijzers voor leidinggevendenden of bestuurders.

↓

Zorg dat de raad structureel aan besluitvormingstafels zit die (direct of indirect) over jullie vakgebied gaan. Denk aan interne overleggen op tactisch en strategisch niveau, zoals met het MT of in samenwerking met een CNO. Ook regionale of landelijke tafels waar de stem van professionals van waarde is, zijn belangrijk. Werk doelgericht aan het versterken van je positie en streef naar gezamenlijke besluitvorming, zodat je niet alleen aan tafel zit, maar ook daadwerkelijk meebeslist.

↓

Laat de toegevoegde waarde zien van tijdige en inhoudelijke inbreng van professionals. Deel concrete voorbeelden en successen met bestuurders en leidinggevendenden, eventueel ondersteund door de richtingwijzers voor leidinggevendenden of bestuurders.

↓

Stem regelmatig af met overlegpartners zoals de OR, cliëntenraad en andere raden. Bespreek welke thema's op meerdere tafels spelen en waar afstemming nodig is. Maak duidelijke afspraken over ieders rol en betrokkenheid. Zorg voor helderheid over waar de professionele raad over gaat en waar andere organen over adviseren of besluiten, om dubbel werk en onduidelijkheid te voorkomen.

Reflectievragen

Reflectievraag 1: Hoe zorgen we voor een breed, actueel en eerlijk beeld van wat er speelt binnen de beroepsgroep(en) en hoe vertalen we dit naar een gedragen standpunt dat daadwerkelijk invloed heeft op beleid en besluitvorming?

Reflectievraag 2: Hoe waarborgen we een stevige en zichtbare positie aan relevante overlegtafels, zodat belangrijke thema's voor de beroepsgroep(en) structureel worden ingebracht, meegewogen en geborgd?



Expert: brug tussen praktijk en beleid

Als expert zorg je ervoor dat de kennis en ervaring van professionals actief wordt gebruikt bij het maken van beslissingen over beleid, het verbeteren van kwaliteit en de ontwikkeling van de organisatie.

Je draagt bij aan besluiten die passen bij wat goede zorg of ondersteuning vraagt en je maakt complexe vraagstukken uit de beroepspraktijk begrijpelijk.

Je beschikt over eigen kennis en weet wanneer je anderen met specifieke expertise moet betrekken. Je hoeft niet altijd zelf de inhoudelijk expert te zijn, maar weet wie je nodig hebt, hoe je hen vindt en hoe je hun kennis effectief inzet. Dit vraagt om organisatiesensitiviteit, het vermogen om voorbij je eigen perspectief te kijken en het benutten van een krachtig netwerk.

Daarnaast stimuleer je een cultuur van leren en ontwikkelen. Je brengt expertise samen, deelt kennis actief en benut elkaars kracht. Zo leg je een stevige vakinhoudelijke basis onder besluiten en geef je richting aan duurzame verbetering van zorg en ondersteuning.

Wat kun je doen?

Ontwikkel als raad een duidelijke professionele identiteit. Breng in kaart op welke thema's jullie als raad waarde toevoegen: welke kennis, ervaring en competenties zijn aanwezig en welke aanvullende expertise is nodig om effectief bij te kunnen dragen aan beleid, kwaliteit en organisatieontwikkeling? Maak zichtbaar hoe jullie deze expertise organiseren. Of die nu binnen de raad aanwezig is, of via een netwerk wordt betrokken. Bespreek regelmatig of deze focus nog aansluit bij wat nodig is en stel waar nodig bij.

Toets beleids- en innovatievoorstellen aan professionele standaarden, richtlijnen en waarden van de beroepsgroep. Gebruik bijvoorbeeld de richtlijnen van de beroepsvereniging om te beoordelen of voorstellen vakinhoudelijk kloppen.

Zorg voor een goede mix van expertise binnen de raad, of dat de juiste expertise geraadpleegd kan worden. Zo benut je altijd de juiste vakinhoudelijke kennis bij het juiste vraagstuk.



Signaleer aankomende ontwikkelingen binnen én buiten de organisatie die invloed hebben op de beroepsuitoefening en speel hier tijdig op in. Haal actief kennis op bij andere organisaties of beroepsverenigingen en deel eigen ervaringen en inzichten met de belangrijke betrokkenen binnen en buiten de organisatie. Sluit je als raad bijvoorbeeld aan bij een regionaal of landelijk netwerk.

Stimuleer beroepsinhoudelijke ontwikkeling door data en wetenschappelijke inzichten te benutten. Vertaal (wetenschappelijke) kennis en praktijkervaring naar concrete aanbevelingen en beleid. Draag bij aan een cultuur van leren en ontwikkelen door goede voorbeelden te delen en professionals met onderzoekservaring (zoals verpleegkundig specialisten, EBP-geschoolden of gezondheidswetenschappers) actief te betrekken.

Blijf je als raad ontwikkelen, zowel op vakinhoudelijk als strategisch vlak. Volg scholing en trainingen die je helpen je rol als professionele raad goed te vervullen. Reflecteer regelmatig op wat je leert, stel nieuwe ontwikkeldoelen en bespreek deze met elkaar.

Reflectievragen



Reflectievraag 1: Hoe zorgen we dat onze vakinhoudelijke kennis actueel blijft en gebaseerd is op zowel praktijkervaring als (wetenschappelijke) ontwikkelingen?

Reflectievraag 2: Hoe maken wij duidelijk wat onze meerwaarde is als vakinhoudelijke gesprekspartner en zorgen we ervoor dat we op het juiste moment worden betrokken?

Rolmodel: staan voor je vak

Als rolmodel laat je zien hoe professionals met hun vakkennis en waarden invloed kunnen uitoefenen binnen de organisatie en bij besluiten.

Je bent zichtbaar, durft je mening te geven (ook als dat soms lastig is) en toont wat het betekent om als professional met integriteit en vakmanschap te werken. Veel leden van de professionele raad realiseren zich niet altijd dat ze hierdoor automatisch een voorbeeldfunctie hebben. Je koos bewust voor vakinhoudelijk werk, maar juist door je rol in de raad laat je zien hoe je als professional invloed kunt uitoefenen zonder je waarden of vakmanschap te verliezen.

Als professionele raad neem je hierin het voortouw: je toont zichtbaar leiderschap, inspireert anderen om rolmodel te zijn en stimuleert een open cultuur waarin professionals zich durven uit te spreken. Zo motiveer je collega's om met zelfvertrouwen en eigenaarschap bij te dragen aan de organisatiedoelen en de ontwikkeling van het vak.

Wat kun je doen?

Besprek binnen de raad wat het betekent om een rolmodel te zijn en hoe ieder lid dit op een eigen, authentieke manier kan invullen. Benadruk dat zichtbaarheid, houding en taal invloed hebben op hoe collega's het werk van de raad en het beroep ervaren. Sta stil bij eventuele twijfels of ongemakken rondom deze rol en creëer ruimte voor onderlinge reflectie en ondersteuning. Zo versterk je bewust de uitstraling en overtuigingskracht van de raad als geheel.

Laat in taal, gedrag en uitstraling zien waar je als professional voor staat. Geef als raad het goede voorbeeld door zichtbaar te handelen vanuit professionele waarden, verantwoordelijkheid te nemen en eigenaarschap te tonen. Nodig anderen uit om dit ook te doen, bijvoorbeeld via een column of blog in afdelingsnieuwsbrieven of casusbesprekingen tijdens themabijeenkomsten.

Draag bij aan een open en veilige cultuur waarin professionals zich durven uitspreken. Wees als raad aanspreekbaar, deel twijfels en verschillen van inzicht en toon hoe je open gesprekken voert en omgaat met spanningen. Wees transparant over je werkzaamheden (via nieuwsbrieven, intranet of teambezoeken) en laat zien hoe je verantwoording aflegt over je rol.

Laat zien hoe professionals zich kunnen ontwikkelen. Maak loopbaanpaden zichtbaar en bied perspectief door te laten zien dat er verschillende doorgroeimogelijkheden zijn. Besprek actief de ontwikkelmogelijkheden en stimuleer collega's om hun talenten en ambities te verkennen. Dit kan bijvoorbeeld door een collega uit te nodigen om mee te draaien met de raad, loopbaanverhalen te delen via intranet of bijeenkomsten, of binnen je team met jonge professionals in gesprek te gaan over hun ontwikkelwensen.

Reflectievragen

Reflectievraag 1: In hoeverre zijn we ons bewust van onze voorbeeldfunctie als lid van de professionele raad en hoe kunnen we dit bewustzijn vergroten, om onze rol als rolmodel effectiever in te vullen en anderen te inspireren?

Reflectievraag 2: Hoe stimuleren en faciliteren wij onze eigen ontwikkeling en die van collega's om te groeien in leiderschap en invloed? Welke concrete stappen kunnen we zetten om dit binnen de organisatie verder te versterken?

Wil je meer tips en tools?

Hier vind je alle hulpmiddelen van het LAZ:



Richtingwijzer

Aanjager

Belangenbehartiger

Expert

Rolmodel

Extra kennis

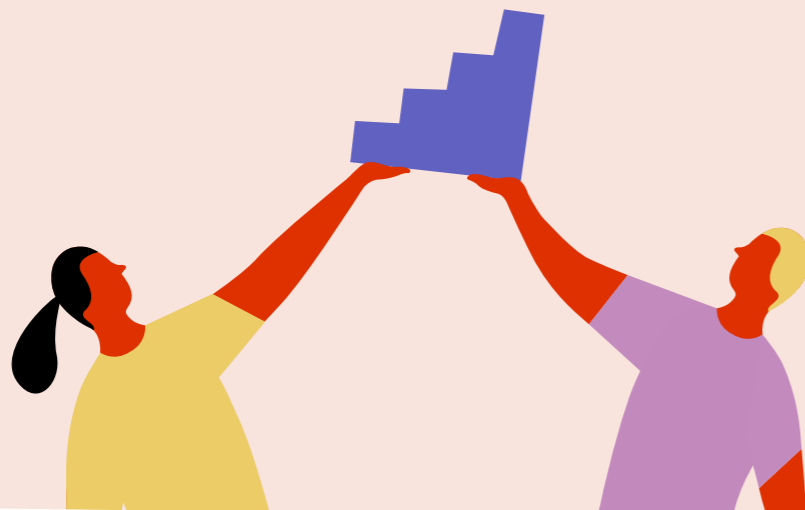
Extra kennis: zeggenschap versterken

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 en verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de kwaliteit van zorg en ondersteuning en dat het beroep zich blijft ontwikkelen. Ook zorgt de raad dat professionals betrokken zijn bij veranderingen die nodig zijn om zorg en ondersteuning toegankelijk en toekomstbestendig 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 dat één of meerdere beroepsgroepen vertegenwoordigt en wordt ondersteund door de Governancecode en de Wkkgz (artikel 3). 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.

In sommige organisaties is er daarnaast een functionaris met eindverantwoordelijkheid voor een beroepsgroep, zoals een Chief Nursing Officer (CNO). Deze vervult een complementaire rol en werkt samen met de raad aan het versterken van professionele zeggenschap. De raad houdt zich bezig met vakinhoud, beroepsontwikkeling en uitvoeringsvraagstukken. Ze bewaakt de voorwaarden voor goede zorg op verschillende niveaus: individueel, team-, organisatie-, regionaal en landelijk. Sommige raden zijn ook actief in netwerken van beroepsverenigingen zoals V&VN of BPSW, of nemen deel aan regionale samenwerkingsverbanden.



Zeggenschap duurzaam borgen

Om te voorkomen dat zeggenschap afhankelijk is van personen, subsidies of reorganisaties, is het belangrijk om zeggenschap structureel te verankeren in de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld door:

- Een professionele raad op te nemen in de statuten
- Vaste overlegmomenten tussen bestuur en raad te borgen
- Besluitvormingsprocessen waarin professionele inbreng verplicht is
- Duidelijke rol- en taakbeschrijvingen waarin invloed en verantwoordelijkheden van professionals zijn vastgelegd

Formele inrichting alleen is niet voldoende. In veel organisaties bestaan hardnekkige hiërarchische patronen die echte invloed belemmeren. Daarom is het noodzakelijk om structureel, bewust en meerjarig te investeren in zeggenschap. Een effectieve manier is het jaarlijks ophalen van ervaringen, wensen en behoeften van professionals, en deze te gebruiken als basis voor de jaarplannen van de raad. Dit helpt om de invloed van professionals vanzelfsprekend onderdeel te maken van besluitvorming en organisatiecultuur.

Jaarlijks gestructureerd ophalen van wensen en behoeften

De Landelijke Monitor Zeggenschap (LMZ) brengt in kaart hoe professionals zeggenschap ervaren op verschillende niveaus, of zij hierin meer willen en op welke thema's. De LMZ geeft ook inzicht in de formele zeggenschapsverdeling: ligt het zwaartepunt bij het management, bij professionals of wordt de invloed gedeeld? Naast de LMZ kunnen ook andere instrumenten worden ingezet, zoals dialoogsessies, medewerkerstevredenheids- of betrokkenheidsonderzoeken en medewerkerraadplegingen.

Voor de professionele raad zijn deze uitkomsten belangrijke stuurmiddelen. Ze maken zichtbaar wat professionals belangrijk vinden en geven richting aan wat de raad moet oppakken, zowel op organisatie- als op teamniveau. Door hierover in gesprek te gaan met teams ontstaat bovendien betere aansluiting bij de dagelijkse praktijk.

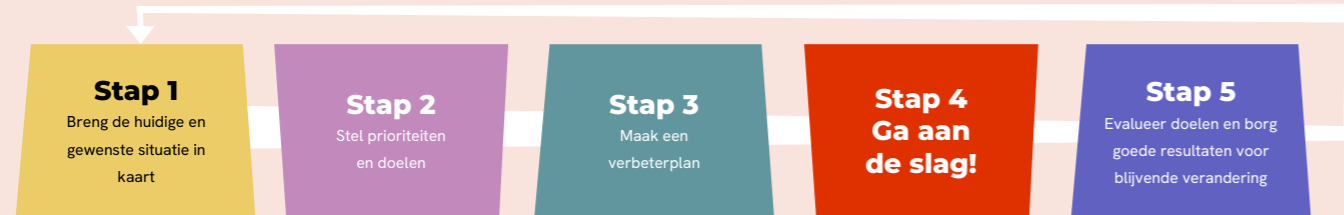


Extra kennis: zeggenschap versterken

Jaarlijks een strategisch plan om zeggenschap te versterken, als onderdeel van het organisatiejaarplan

De uitkomsten van de jaarlijkse inventarisatie van wensen en behoeften van professionals vormen de basis voor een strategisch plan om zeggenschap te versterken. Belangrijk is dat dit plan goed aansluit bij het ritme van de organisatie, zoals de periode waarin jaarplannen worden opgesteld en de begroting wordt gemaakt. Zo wordt het onderdeel van het organisatiejaarplan en kunnen er bijvoorbeeld ook middelen voor vrijgemaakt worden.

Door tijdig aan te haken, kun je invloed uitoefenen en financiering regelen voor je plannen. Werk bij voorkeur met een vast format, bijvoorbeeld op basis van de [het online stappenplan gebaseerd op de stappen uit de roadmap](#) van het Landelijk Actieplan Zeggenschap, en zorg dat acties effect hebben op alle niveaus in de organisatie. Actief meedenken over de jaarplannen, budgetten en evaluaties draagt bij aan draagvlak voor de veranderingen en investeringen die nodig zijn voor de verdere professionalisering van de beroepsgroep. Bovendien maakt deze betrokkenheid het mogelijk om de voortgang structureel te volgen en op tijd bij te sturen.



Shared governance: samen werken aan meer zeggenschap

In organisaties waar professionals écht meebeslissen, zoals in een shared governance-structuur, voelen zij zich meer gehoord, gewaardeerd en betrokken. Dit draagt bij aan hogere werktevredenheid en minder verloop. Het loont dus om te investeren in zeggenschap.

Shared governance betekent dat professionals en management samen besluiten nemen. Het vraagt om gelijkwaardigheid: de vakinhoudelijke expertise van professionals is even belangrijk als de bedrijfsmatige inzichten van leidinggevend en bestuurders.

Om dit goed te laten werken, is zowel een stevige positie van de professionele raad nodig, als een organisatie die deze gezamenlijke besluitvorming ondersteunt – onafhankelijk van personen of organisatorische veranderingen. Zeggenschap ontwikkelt zich stap voor stap en

speelt zich niet alleen af op organisatieniveau. Ook in de dagelijkse praktijk, binnen teams, kan shared governance vorm krijgen. De betrokkenheid van professionals bij besluitvorming kan daarbij op verschillende manieren worden georganiseerd:

Dominante groep	Besluitvorming is belegd bij:
Management	Management of bestuur
Vooral management	Het management of bestuur en in mindere mate bij professionals
Gedeeld	Zowel professionals als management of bestuur. Exact gelijk verdeeld
Vooral professionals	Vooral professionals en in mindere mate bij management of bestuur
Professionals	Professionals

Elke professionele raad doet er goed aan om regelmatig stil te staan bij de vragen: hoeveel invloed hebben we eigenlijk en hoeveel willen we? En hoeveel invloed hebben professionals in onze organisatie op alle niveaus: individueel, team- en organisatieniveau?

Tip: Maak een overzicht van thema's waarop jullie als raad betrokken zijn of willen zijn. Bespreek per onderwerp hoe de besluitvorming nu verloopt en wat jullie wens is. Zit daar verschil in? Onderzoek dan samen wat er nodig is om stappen te zetten. Dat begint vaak met bewustwording, versterken van vaardigheden van collega's én het actief samenwerken met professionals en management.

Extra kennis: zeggenschap versterken

De onderstaande zes gebieden helpen om zicht te krijgen op waar professionals al invloed hebben – en waar nog kansen liggen:

- Zeggenschap over het vak – Kunnen professionals zelf beslissen over de zorgpraktijk?
- Meedenken over personeel – Hebben zij invloed op inzet, scholing of beoordeling?
- Toegang tot middelen – Denken zij mee over de inzet van tijd, budget of materiaal?
- Informatie delen – Hebben zij toegang tot relevante informatie voor het werk?
- Samen oplossen – Worden zij betrokken bij het stellen van doelen of het oplossen van knelpunten?
- Meepraten in commissies – Worden zij gehoord waar beleid en praktijk samenkomen?

Shared governance is geen eindpunt, maar een ontwikkelpad. Professionele raden maken hierin het verschil door zeggenschap bespreekbaar te maken, behoeften van collega's zichtbaar te maken en hen te ondersteunen om hun invloed te versterken. Door samen op te trekken met managers, teams, de OR of andere adviesraden kunnen zij concrete stappen zetten. Zo groeit zeggenschap stap voor stap tot een vanzelfsprekend onderdeel van beleid én praktijk.

Het juridische en organisatorische fundament voor zeggenschap

Om professionele zeggenschap duurzaam te verankeren, is het belangrijk dat dit ook juridisch en organisatorisch goed is geregeld. Zeggenschap gaat immers niet alleen over cultuur of samenwerking, maar ook over formele invloed en rechten.

Professionele zeggenschap verwijst naar de bevoegdheid van professionals om vanuit vakinhoudelijke expertise mee te beslissen over beleid en keuzes die hun werk en beroepsuitoefening raken. Dit kan variëren van inspraak tot formele beslissingsbevoegdheid.

De juridische basis hiervoor ligt in de Wet kwaliteit klachten en geschillen zorg (Wkkgz). Daarnaast benadrukt de Governancecode Zorg 2022 dat zorgorganisaties moeten waarborgen dat professionals invloed hebben op beleid dat hen raakt, zowel in de dagelijkse beroepsuitoefening, als bij de ontwikkeling van de 'zorg van morgen'. De professionele raad speelt hierin een sleutelrol.

Zeggenschap versus medezeggenschap

Professionele zeggenschap staat in nauwe relatie tot *medezeggenschap*, waarbij cliënten en medewerkers formeel het recht hebben om mee te denken, te adviseren of in te stemmen met voorgenomen besluiten. Deze rechten zijn vastgelegd in de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) en de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz).

Zowel professionele raden, medezeggenschapsraden als cliëntenraden hebben een belangrijke rol in het versterken van invloed en het realiseren van goede zorg en ondersteuning en een gezonde werkomgeving. Een goede samenwerking tussen deze raden is essentieel. Door regelmatig af te stemmen over adviesaanvragen en actuele thema's, kunnen zij elkaar versterken, overlap voorkomen en met één krachtige stem spreken: namens cliënten, medewerkers én professionals.

