

Zeggenschap in GGZ Oost Brabant

Van project naar strategie

Maria Ketelaars; verpleegkundige, projectleider zeggenschap
Francis Koops; verpleegkundige
Joris Hendrickx; psychiater, lid Raad van Bestuur
Anne van Berlo; verpleegkundige, voorzitter VAR

08/06/2026

LAZ-congres 8 juni 2026



DEFINITIE

Wat is zeggenschap?

Zeggenschap betekent dat jij als professional meepraat en meebesluit over je werk. Denk aan roosters, werkwijzen en de kwaliteit van zorg en ondersteuning. Als jij invloed hebt op je werk, merk je dat: je levert betere zorg én je doet je werk met meer plezier.





Zeggenschap



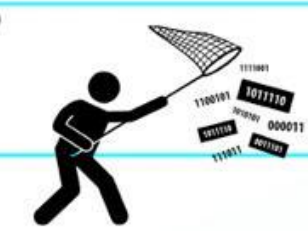
01 Doelen



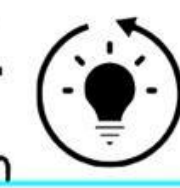
- Verbeteren Zeggenschap en leiderschap verpleegkundigen en agogen
- Zichtbaarheid VAR vergroten

02 Methode

- Enquête onder 500 zorgprofessionals.. Respons 47,8%
- Focusgroepen: vier regio's aan begin en aan einde van de onderzoeksperiode
- Teamdialogsessies bij 20 teams
- Focusgroepen directie, management en teamleiders per regio
- Groepsinterview VAR.



03 Conclusies



- Top-down organisatie en verbinding wordt breed gemist
- Weinig vertrouwen in management dat men ruimte krijgt
- Zorgexpert moet deze rol wel ook nemen!
- VAR is onbekend
- Zeggenschap is maatwerk

04 Acties



- Verbinding: behandelaren en vaktherapeuten horen
- VAR leden gaan in elk team interventies bespreken en contactpersonen werven
- In juni 2025 een groot symposium voor alle disciplines



Zeggenschap creëer je samen!



Zeggenschap en veerkracht GGZ Oost Brabant

Professionele identiteit en leiderschap versterken
door verbinding aan te gaan



Alles over ons,
met ons

Aandachtspunten

- **Kansen:**
 - Verbinding disciplines: kwaliteit zorg verbetert
 - Zeggenschap= werkplezier= behoud personeel.
- **Risico's**
 - Input Behandelaren
 - Cultuur GGZ
 - Opstelling beroepsgroep
 - (Valse) verwachtingen scheppen

Huidige situatie

- Top-down organisatie
- Weinig vertrouwen in management dat men ruimte krijgt
- Zorgexpert moet deze ruimte ook wel nemen
- VAR is weinig zichtbaar.



Gewenste situatie

vanuit de verpleegkundige en agogische beroepsgroep is een gelijkwaardigheid ontwikkeld die door alle zorgexperts van GGZ oost Brabant als een vanzelfsprekendheid ervaren wordt. Met als gevolg betere zorg en meer werkplezier.

Activiteiten

- Focusgroepen Behandelaren: analyse Zeggenschap voor verpleegkundigen en agogen vanuit hun discipline.
- Interventies per team: analyse en acties met hulp van VARleden . Contactpersonen werven en fasciliteren.
- In Juni 2025 een groot symposium voor alle disciplines.



Visie

Mentale gezondheid is niet vanzelfsprekend. Voor niemand. Wij gaan voor een samenleving waarin mensen zich niet gek laten maken. Waar iedereen erbij hoort, ook met psychische kwetsbaarheid. De verantwoordelijkheid voor een mentaal gezonde samenleving dragen we samen. Onze uitgangspunten zijn om regie over je eigen leven te houden, herstelgericht te werken en de kracht van een netwerk met naasten te benutten. Wij zijn er als het nodig is.

We bouwen aan teams die ruimte voelen om op hun eigen manier bij te dragen aan de beweging die we maken. Met leidinggevendenden die vertrouwen geven, en een cultuur waarin nieuwsgierigheid en moed samenkomen.

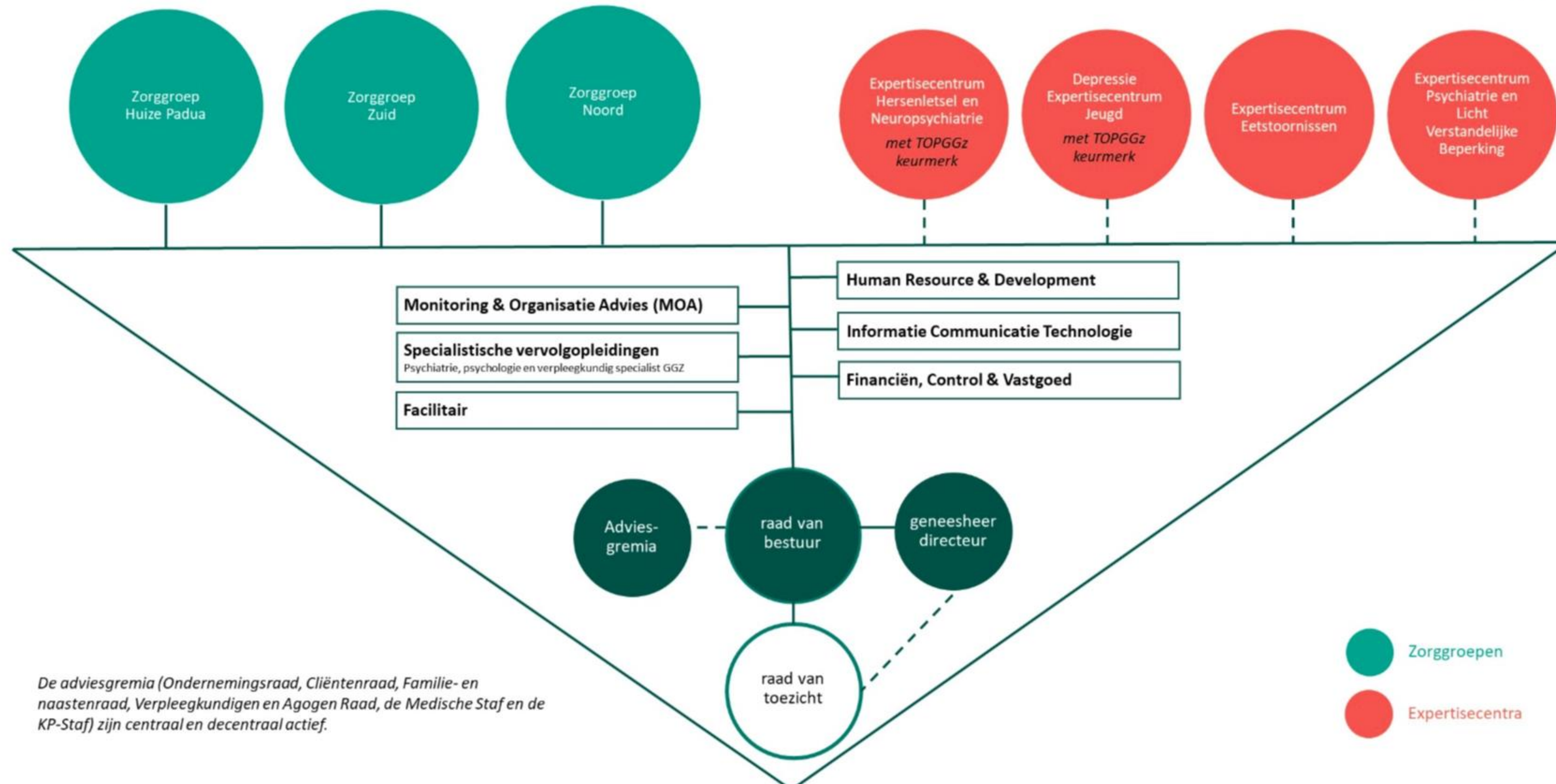
“Met andere woorden:
de basis zijn in plaats van de baas zijn.”

Het is zo *gek*
nog niet,
om het *samen*
te doen

“Op weg naar een mentaal
sterke samenleving”

Structuur

Organogram GGZ Oost Brabant



De adviesgremia (Ondernemingsraad, Cliëntenraad, Familie- en naastenraad, Verpleegkundigen en Agogen Raad, de Medische Staf en de KP-Staf) zijn centraal en decentraal actief.



Techniek: verbeterplan

GGZ
Oost Brabant

Verbeterplan

Team/ afdeling:

Opdrachtgever:
Opdrachtnemer + verbeterteam:

Datum:

Beschrijf de situatie, de kans of probleem (neem daarin mee: Wat is aanleiding? Wat is de O-meting? Wat is op basis van de O-meting het doel/ resultaat?)

Probleemanalyse (huidige situatie)

Structuur

Zijn instructies, afspraken of werkwijzen onduidelijk of ontbreken ze?

Technologie

Ontbreken hulpmiddelen: materialen, systemen of mensen met bepaalde kennis?

Medewerker

Missen medewerkers vaardigheden, competenties of kennis?

Cultuur

Is ons gedrag of onze manier van doen een van de oorzaken? Zijn er belemmeringen?

Verbeteracties (gewenste situatie)

Structuur

Hoe kunnen we instructies, afspraken of werkwijzen verduidelijken?

Technologie

Welke hulpmiddelen kunnen we toevoegen?

Medewerker

Welke kennis, vaardigheden of competenties kunnen we vergroten? Hoe doen we dat?

Cultuur

Hoe kunnen we ons gedrag of onze manier van doen aanpassen en/ of verbeteren?

	Verbeteractie (Kies maximaal 3 verbeteracties uit je gewenste situatie en omschrijf heel specifiek wat je gaat doen)	Wanneer is deze actie gereed?	Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering?	Actie is uitgevoerd
Structuur				
Technologie				
Medewerker				
Cultuur				

Wie heb je nodig om er een succes van te maken? Hoe zorg je ervoor dat deze personen geïnformeerd zijn en aanhaken?	Zijn er middelen (bv. extra geld of tijd) nodig om het plan te realiseren?
Hoe en wanneer ga je evalueren?	Met welk resultaat ben je tevreden? Hoe meet je dit?
Hieronder beschrijf je kort de uitkomsten van evaluatiemomenten (met datum) en de eventuele bijstellingen die in het plan zijn gemaakt. (Successen, uitdagingen, acties, risico's en hulpvraag)	
Evaluatiemoment 1 Datum: Uitkomsten: Eventuele bijstellingen verbeterplan: De volgende evaluatie is op:	
Evaluatiemoment 2 Datum: Uitkomsten: Eventuele bijstellingen verbeterplan: De volgende evaluatie is op:	
Evaluatiemoment 3 Datum: Uitkomsten: Eventuele bijstellingen verbeterplan: De volgende evaluatie is op:	
Dit verbeterplan is afgerond op: (datum)	

 Een verbeterplan maken

9

Lekker werken

Van betekenis zijn, het kunnen inzetten van vakmanschap, jezelf onderdeel voelen van een organisatie, bijdragen aan de beweging, met humor en in verbinding met elkaar; dat zijn belangrijke elementen van wat wij 'lekker werken' noemen. Lekker werken is aantrekkelijk voor collega's en voor nieuwe collega's. Lekker werken is goed voor ons humeur en onze bereidheid om te leren. Lekker werken is na je werk denken; "Ik heb lekker gewerkt, ik doe wat werkt, ik kijk uit naar morgen."

Medewerkers: vitaliteit, leren en ontwikkelen

Vitaliteit, een lerende organisatie

We willen dat iedereen zijn werk met energie en balans kan doen; fysiek, mentaal en sociaal. Dat vraagt aandacht en verantwoordelijkheid van ons allemaal. We praten er actief over, zorgen voor goede faciliteiten en erkennen dat het werk soms zwaar is.

“Leren en ontwikkelen horen bij wie we zijn.”

Ze brengen plezier in het werk en zorgen voor kwaliteit in de zorg. Daarom investeren we hier bewust in. We leiden behandelaren, verpleegkundigen en andere professionals op, in samenwerking met onze netwerkpartners en opleidingsinstituten. Zo dragen we bij aan een sterke en toekomstbestendige beroepsgroep. De autonomie van ons vakmanschap wordt gestimuleerd, maar altijd in verbinding met elkaar. Nieuwsgierigheid is bij ons geen bijzaak, maar een bron van groei.

Trotse en betrokken werknemers

Ons werk kan intens zijn, waar je ook werkt. Daarom zorgen we niet alleen voor elkaar, maar ook voor een mate van ontspanning. Zo groeit een organisatie waarin **vertrouwen, moed en werkplezier** hand in hand gaan. Waarin mensen zich veilig, **gezien, gewaardeerd** voelen en waar ook gelachen wordt.

Leidinggevenden hebben een sleutelrol in het realiseren hiervan. Als secure base leiders dragen zij bij aan het realiseren van een secure base organisatie. Dat is een organisatie waar medewerkers zich gezien en gesteund voelen maar ook worden uitgedaagd om te doen wat goed is voor de cliënt. Ze durven berekende risico's te nemen en te **leren** van dingen die niet goed gaan. Dit in een positieve werksfeer met open communicatie. Van baas naar veilige basis.

Medewerkers: verantwoordelijkheid in de teams

Teamkracht en leidinggeven

Onze organisatiestructuur is gericht op de versterking van teams en het voorbeeldgedrag van leidinggevendenden.

“In sterke teams werken mensen met hart voor hun vak en voor elkaar.”

Mensen nemen **eigen verantwoordelijkheid**, binnen elk team en op alle niveaus. We investeren daarom in leidinggeven en in persoonlijk leiderschap bij alle collega's. Dit doen we in onderlinge samenwerking tussen disciplines, vanuit gelijkwaardigheid en respect.

In onze teams worden successen gevierd en wordt open gesproken over wat beter kan. Zo blijven we leren, groeien en verbeteren. Onze samenwerking stopt niet bij de grenzen van het eigen team of de eigen regio. We zoeken elkaar actief op, delen kennis en denken vanuit ons verhaal. We inspireren elkaar.

Onze kernwaarden – handvatten voor ons handelen

Onze kernwaarden vormen het hart van wie we zijn en geven richting aan hoe we werken. Ze laten zien wat ons drijft, hoe we met elkaar omgaan en welke keuzes we maken.

Ze zorgen ervoor dat onze missie en visie niet alleen woorden op papier blijven, maar zichtbaar zijn in gedrag, houding en besluitvorming.

Verbindend

'Alles wat we doen heeft betekenis voor anderen. Samen komen we het verst, daarom zoek we elkaar en onze partners actief op.'

Nieuwsgierig

'We zijn oprecht geïnteresseerd in de ander, in nieuwe ervaringen en kennis. We luisteren en vragen. Zo kijken we naar mensen, naar ons vak en de samenleving.'

Moedig

'We durven moeilijke beslissingen te nemen. Weloverwogen en altijd met de wil om te reflecteren, te leren en te groeien. We spreken uit, we bespreken, we spreken af en we spreken aan.'

Dadkrachtig

'We zien potentieel en kansen, pakken ze en maken ze waar. Ondernemend en vastberaden in het streven naar een mentaal sterke samenleving.'

DEFINITIE

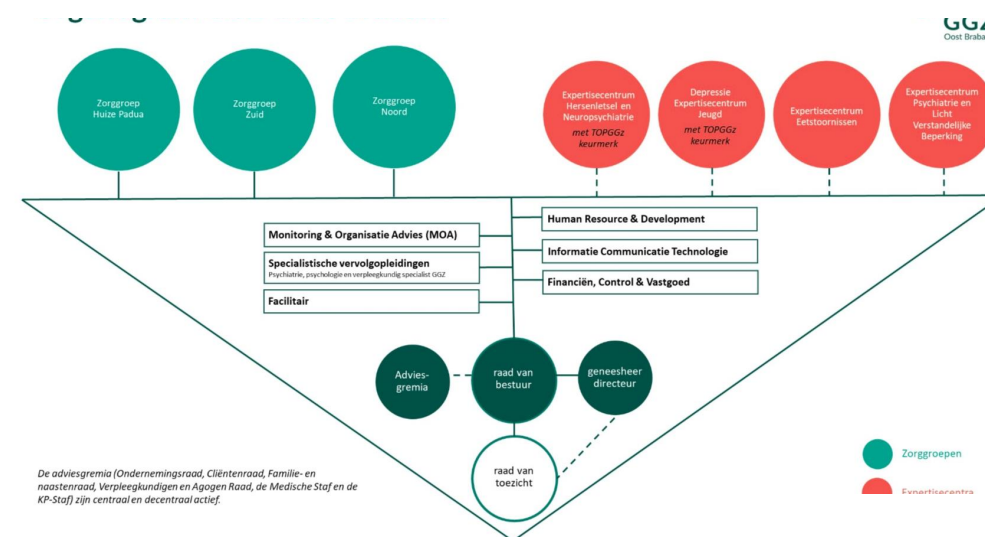
Wat is zeggenschap? n GGZ Oost Brabant

Structuur

Technologie

Medewerker

Cultuur



Met andere woorden:
de basis zijn in plaats van de baas zijn.

Verbindend

'Alles wat we doen heeft betekenis voor anderen. Samen komen we het verstand, daarom zoeken we elkaar en onze partners actief op.'

Moedig

'We durven moeilijke beslissingen te nemen. Weloverwogen en altijd met de wil om te reflecteren, te leren en te groeien. We spreken uit, we bespreken, we spreken af en we spreken aan.'

Nieuwsgierig

'We zijn oprecht geïnteresseerd in de ander, in nieuwe ervaringen en kennis. We luisteren en vragen. Zo kijken we naar mensen, naar ons vak en de samenleving'

Daadkrachtig

'We zien potentieel en kansen, pakken ze en maken ze waar. Ondernemend en vastberaden in het streven naar een mentale sterke samenleving.'

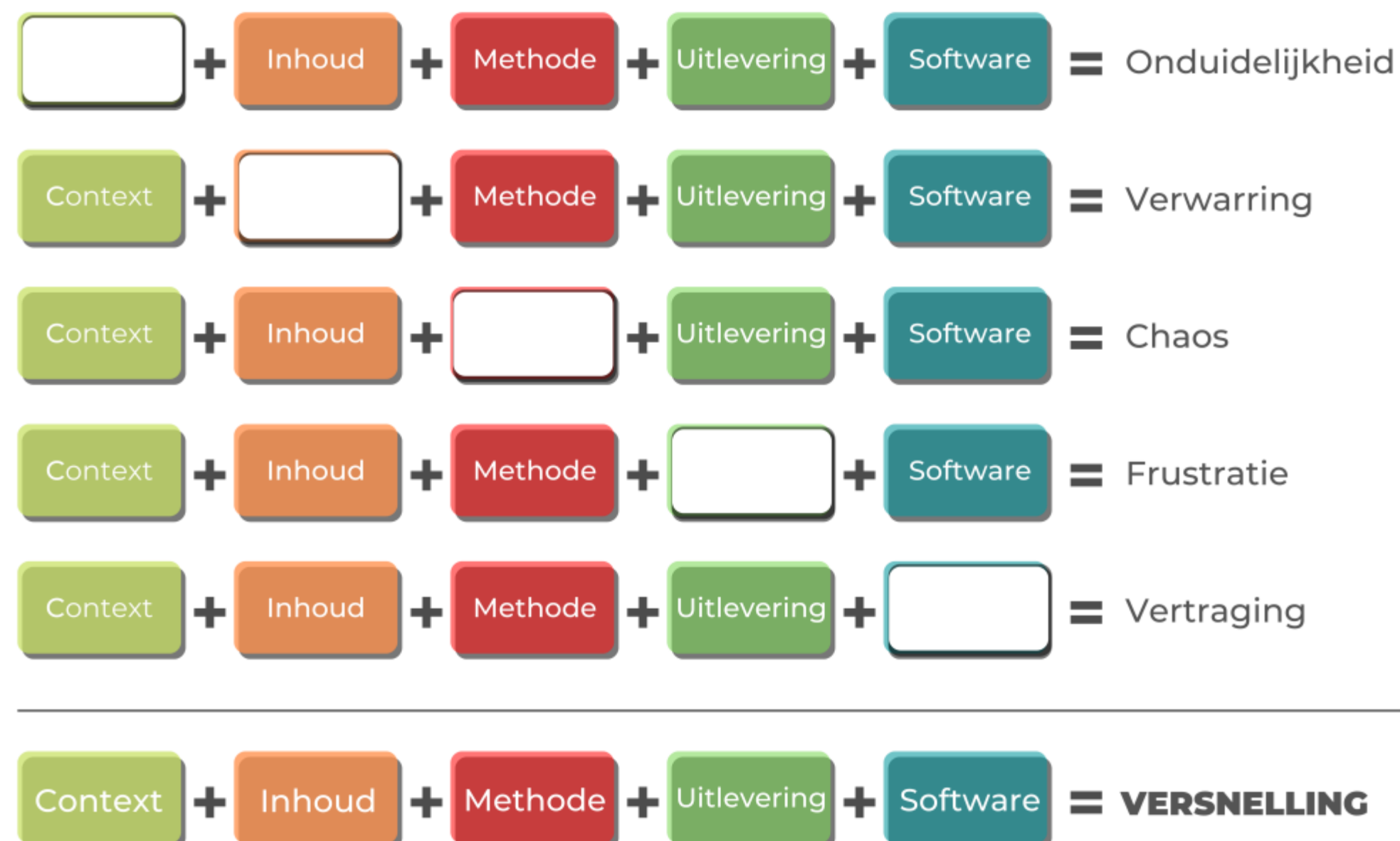
Het is zo *gek*
nog niet,
om het *samen*
te doen

Op weg naar een mentaal
sterke samenleving



Tips en tricks

- Geduld is een toverwoord, denk in kleine stappen
- Zoek de collega's die mee willen in het proces
→ begin klein met zoemen
- Weerstand is er altijd, maak dit bespreekbaar!
- Vier (kleine) successen door ze te benoemen
- Creëer tijd, buiten tijd op de werkvloer



Het is zo *gek*
nog niet,
om het **samen**
te doen

“Op weg naar een mentaal
sterke samenleving”



Voor vragen: VAR@ggzoostbrabant.nl

