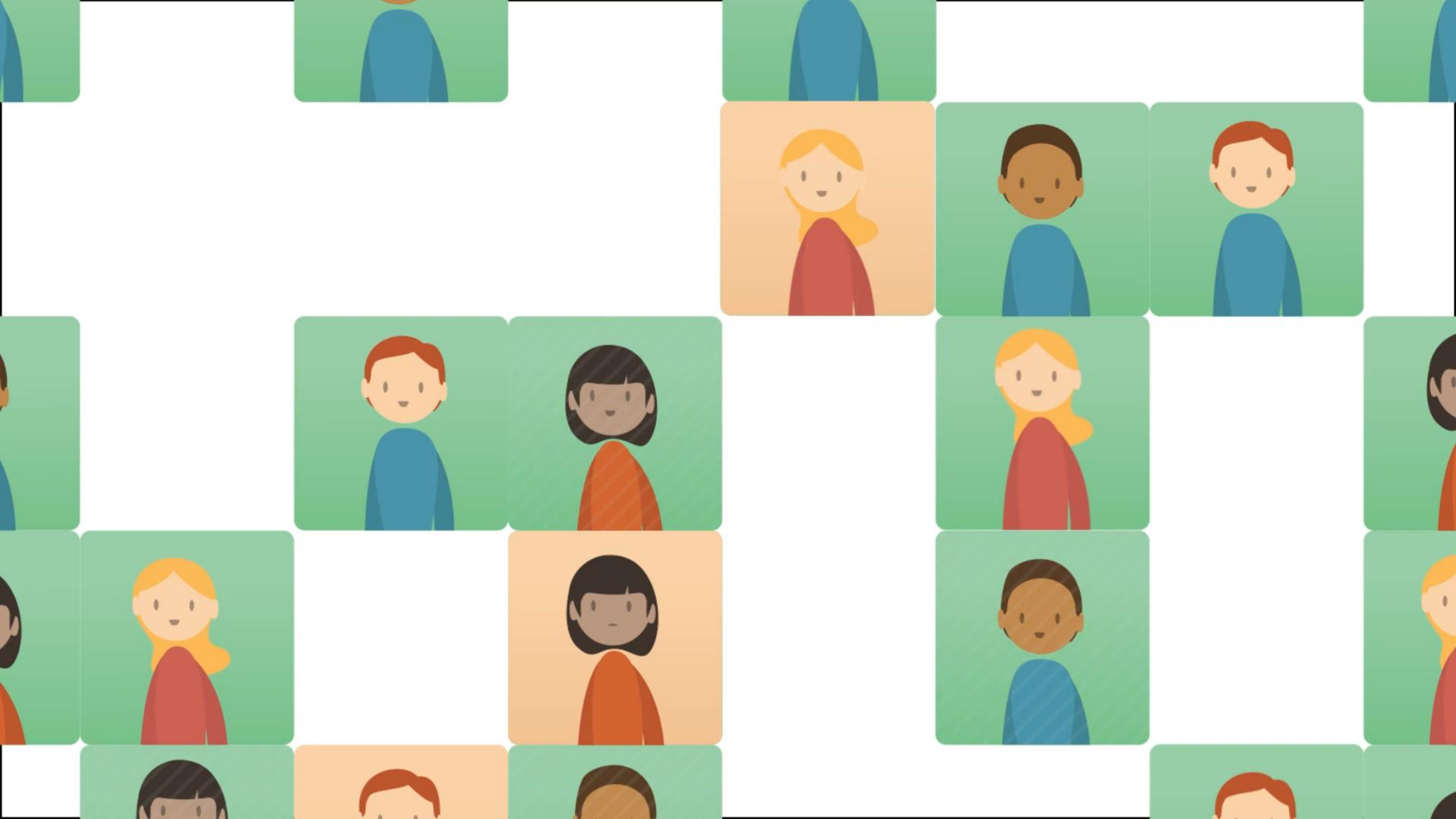
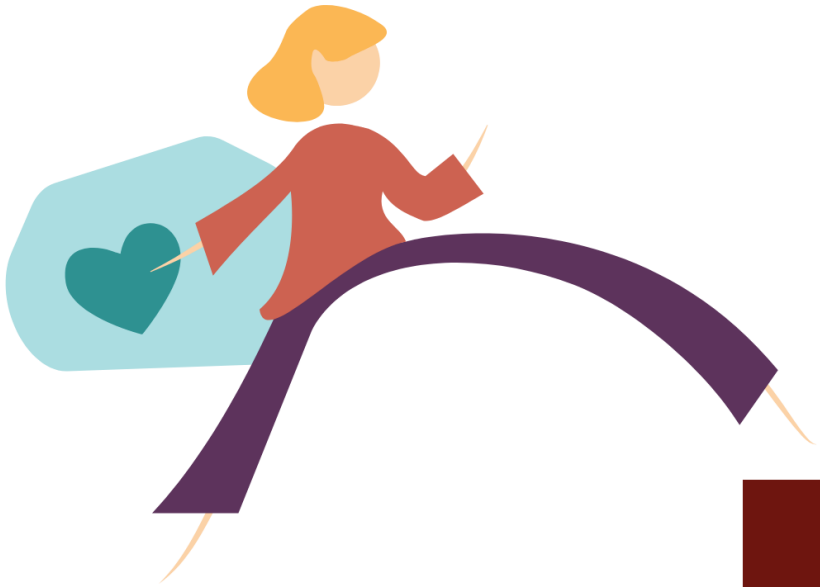






MONITOR ZEGGENSCHAP

dr. Brigitte de Brouwer

ZET DE STAP NAAR

ZEGGENSCHAP

Agenda

1. Aanleiding
2. Inhoud Monitor Zeggenschap
3. Inzicht in landelijke resultaten
4. De Monitor in de praktijk – Heliomare
5. Meting 2026
6. Afsluiting



Aanleiding

Onmisbare schakel in de gezondheidszorg

Autonomie

- Betrokkenheid en verantwoordelijkheid
- Hogere kwaliteit van zorg, veiligheid en mortaliteit

Controle over de beroepsuitoefening

- Toename in status, erkenning en trots
- Aantrekkelijk werkgeverschap
- Arbeidstevredenheid

Gezonde werkomgeving

Vermindering in werkdruk, depressie en burn-out



ROADMAP OM ZEGGENSCHAP TE VERSTERKEN IN JOUW ORGANISATIE

MAAK EEN ACTIEPLAN

STAP 1

Breng de huidige en gewenste situatie in de organisatie in beeld.

STAP 2

Stel prioriteiten en doelen voor het komende jaar (en evt. komende jaren)

STAP 3

Maak een keuze uit de interventies, vul deze indien gewenst aan met maatverkinderventies en leg deze vast in een concreet verbeterplan.

STAP 4 GA AAN DE SLAG!

STAP 5

Koester wat goed gaat en zorg voor blijvende verandering: evalueer en borg goede resultaten.

ZEGGENSCHAP VERDER VERSTERKEN

Ga opnieuw aan de slag met stap 1.

GEbruik DE MONITOR!

De roadmap en de monitor sluiten op elkaar aan. Gebruik de monitor en versterk het actieplan.

DOE MEE!

Met de monitor



accuralis.com

De monitor meet zeggenschap van verzorgenden, verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten en begeleiders in de zorg, jeugdzorg en sociaal werk (VVB'ers).



ROADMAP OM ZEGGENSCHAP TE VERSTERKEN IN JOUW ORGANISATIE

MAAK EEN ACTIEPLAN

STAP 1

Breng de huidige en gewenste situatie in de organisatie in beeld.

STAP 2

Stel prioriteiten en doelen voor het komende jaar (en evt. komende jaren)

STAP 3

Maak een keuze uit de interventies, vul deze indien gewenst aan met maatwerkinterventies en leg deze vast in een concreet verbeterplan.

STAP 4 GA AAN DE SLAG!

STAP 5

Koester wat goed gaat en zorg voor blijvende verandering: evalueer en borg goede resultaten.

ZEGGENSCHAP VERDER VERSTERKEN

Ga opnieuw aan de slag met stap 1.

GEBRUIK DE MONITOR!

De roadmap en de monitor sluiten op elkaar aan. Gebruik de monitor en versterk het actieplan.

DOE MEE!

Met de monitor



accuralis.com

De monitor meet zeggenschap van verzorgenden, verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten en begeleiders in de zorg, jeugdzorg en sociaal werk (VVB'ers).



ERVAREN ZEGGENSCHAP

Welke thema's verdienen aandacht?

In september en oktober wordt landelijk een vragenlijst uitgezet onder VVB'ers, waarmee ervaren zeggenschap wordt gemeten met 8 thema's.



ROADMAP OM ZEGGENSCHAP TE VERSTERKEN IN JOUW ORGANISATIE

MAAK EEN ACTIEPLAN

STAP 1

Breng de huidige en gewenste situatie in de organisatie in beeld.

STAP 2

Stel prioriteiten en doelen voor het komende jaar (en evt. komende jaren)

STAP 3

Maak een keuze uit de interventies, vul deze indien gewenst aan met maatwerkinterventies en leg deze vast in een concreet verbeterplan.

STAP 4 GA AAN DE SLAG!

STAP 5

Koester wat goed gaat en zorg voor blijvende verandering: evalueer en borg goede resultaten.

ZEGGENSCHAP VERDER VERSTERKEN

Ga opnieuw aan de slag met stap 1.

GEBRUIK DE MONITOR!

De roadmap en de monitor sluiten op elkaar aan. Gebruik de monitor en versterk het actieplan.

DOE MEE!

Met de monitor



accuralis.com

De monitor meet zeggenschap van verzorgenden, verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten en begeleiders in de zorg, jeugdzorg en sociaal werk (VVB'ers).

ERVAREN ZEGGENSCHAP

Welke thema's verdienen aandacht?

In september en oktober wordt landelijk een vragenlijst uitgezet onder VVB'ers, waarmee ervaren zeggenschap wordt gemeten met 8 thema's.



LEIDING DIE FACILITEERT



ZEGGENSCHAPS-STRUCTUREN



IMAGO



INTERPROFESSIELE SAMENWERKING



PERSONEELSBELEID EN ONTWIKKELING



KWALITEITS-VERBETERING



KENNIS- EN DATA-GEDREVEN WERKEN



AUTONOMIE



MONITOR
ZEGGENSCHAP

FORMELE ZEGGENSCHAP

Waar is de zeggenschap belegd?

Vertegenwoordigers van VVB'ers bepalen in één sessie de huidige en gewenste situatie van 6 thema's van formele zeggenschap: ligt dat bij het management, is het gedeeld of ligt het bij VVB'ers.

MANAGEMENT

GEDEELD

VVB'ERS

Inhoud Monitor

Ervaren zeggenschap



Inhoud Monitor

Formele zeggenschap

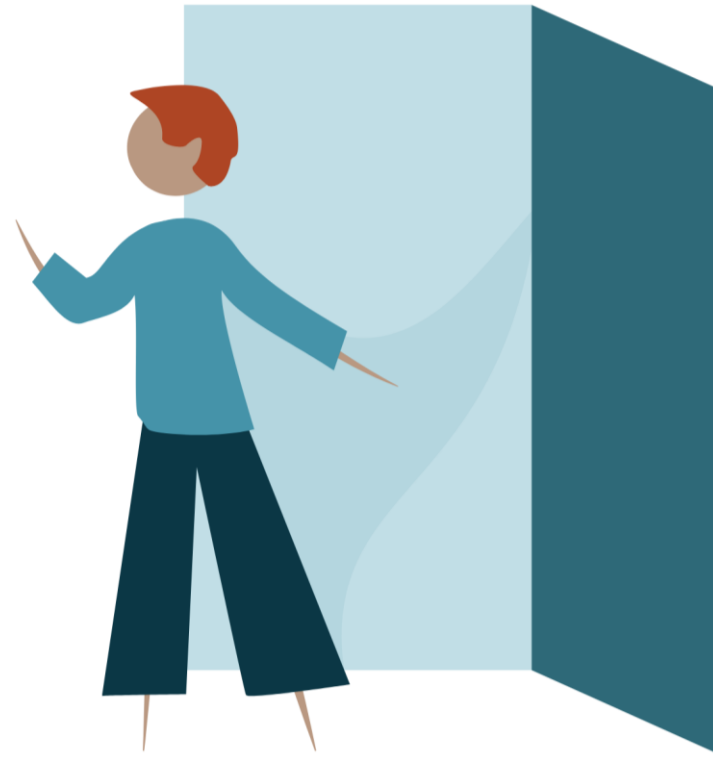
- Controle over de beroepsuitoefening
- Invloed op het personeelsbeleid
- Invloed op bronnen en middelen
- Toegang tot informatie
- Oplossen van conflicten
- Opzetten en deelnemen aan commissies



Inhoud Monitor

Uitkomstmaten

- Aanbevelen werkgever
- Aanbevelen zorg
- Vertrekintentie
- Arbeidstevredenheid
- Kwaliteit van zorg
- Wens voor zeggenschap
- Wens voor autonomie



Inhoud Monitor

- Sociaal werk
- Verpleging, verzorging en thuiszorg (VVT)
- Penitentiaire inrichtingen
- Geestelijke gezondheidszorg
- Gehandicaptenzorg
- Jeugdzorg
- Ambulancezorg
- Gemeentelijke of Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst (GGD)
- Universitair Medische Centra
- Ziekenhuizen en overige medisch specialistische zorg



MONITOR ZEGGENSCHAP



Resultaten 2025



2025

De sector zorg en sociaal domein werkt aan het verbeteren van de zeggenschap van verzorgenden, verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten en begeleiders (hierna professionals) te verbeteren. De Monitor Zeggenschap meet hoe professionals zeggenschap ervaren én hoe dit formeel is geregeld, in opdracht van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Wat zijn de belangrijkste uitkomsten van alle organisaties die deelnamen aan de meting in 2025? Lees snel verder!

DEELNEMERS

Professionals	Verpleegkundigen	17.029
24.893	Verzorgenden	4.311
	Verpleegkundig specialisten	932
	Begeleiders	2.621

ERVAREN ZEGGENSCHAP

Met een vragenlijst is gemeten hoe zeggenschap wordt ervaren. Hoe meer bouwstenen hiervoor aanwezig zijn in de organisatie, hoe hoger de totaalscore. Onderstaand een aantal opvallende resultaten van ervaren zeggenschap van professionals.

Uit de monitor blijkt dat...



ZEGGENSCHAPS-STRUCTUREN

... professionals veelal betrokken worden bij het opstellen van protocollen en minder bij het kiezen van benodigdheden.

Laat professionals kiezen!



LESEN DIE PROFESSIONALS

... professionals gestimuleerd worden om zeggenschap te nemen. Zorgen worden niet altijd serieus worden genomen.

Neem zorgen serieus!



KENNIS EN DATA GEDEELD WORDEN

... professionals terugkerende problemen evalueren. Ze mogen meer inspraak krijgen in wat en hoe zij moeten registreren.

Registreer wat nodig is!



KWALITEITS-VERBETERING

... professionals zich medeverantwoordelijk voelen voor kwaliteitsverbetering, maar nog niet structureel tijd krijgen.

Maak tijd voor kwaliteit!

FORMELE ZEGGENSCHAP

Vertegenwoordigers van de professionals hebben gezamenlijk vragen beantwoord over hoe de zeggenschap formeel ingericht is in de organisatie en hoe ze dit zouden willen inrichten.

SAMENWERKEN EN SAMEN BESLISSEN!



ZEGGENSCHAP

MANAGEMENT

GEDEELD

PROFESSIONALS



Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Uitgevoerd door Accuralis in opdracht van VWS

DOE MEE
met de monitor en
meet zeggenschap
info@accuralis.com



sep - okt
2026

Linker pagina: alle deelnemers 2025

Hoe hoger de ervaren zeggenschap, hoe lager de vertrekintentie.

19 %
Heeft de intentie om vanwege ontevredenheid de organisatie te verlaten.

46 %

WENST MEER ZEGGENSCHAP



De gemiddelde totaalscore op ervaren zeggenschap van alle professionals die hebben meegedaan is:

6,2

Deze score is toegenomen ten opzichte van eerdere meetjaren.

Wilt u meer weten?
In het rapport zijn de resultaten uitgebreid beschreven.

Bijna alle vertegenwoordigers willen dat zeggenschap meer bij professionals komt te liggen en minder bij het management.



Resultaten 2025



DEELNEMERS

Professionals
24.893

Verpleegkundigen

17.029

Verzorgenden

4.311

Verpleegkundig specialisten

932

Begeleiders

2.621



Resultaten 2025

Tabel 10: Respons per branche

Branche	Jaar	Aantal voldoende (> 50%) ingevuld	Percentage van totaal voldoende ingevuld
ZKH/MSZ	2025	9.700	39,0%
	2024	9.097	41,3%
	2023	10.765	50,5%
Verpleeghuiszorg	2025	4.929	19,8%
	2024	4.466	20,2%
	2023	3.103	14,5%
Ggz	2025	3.254	13,1%
	2024	1.770	8,0%
	2023	2.768	13,0%
UMC	2025	2.957	11,9%
	2024	2.550	11,5%
	2023	2.290	10,7%
Thuiszorg	2025	3.009	12,1%
	2024	2.804	12,7%
	2023	2.193	10,3%
Sociaal werk	2025	144	0,6%
	2024	115	0,5%
	2023	152	0,7%
Gehandicaptenzorg	2025	879	3,5%
	2024	1.202	5,4%
	2023	-	-
Overige	2025	21	0,1%
	2024	30	0,1%
	2023	66	0,3%



Resultaten 2025

Hoe hoger de ervaren zeggenschap, hoe lager de vertrekintentie.

19 %
Heeft de intentie om vanwege ontevredenheid de organisatie te verlaten.

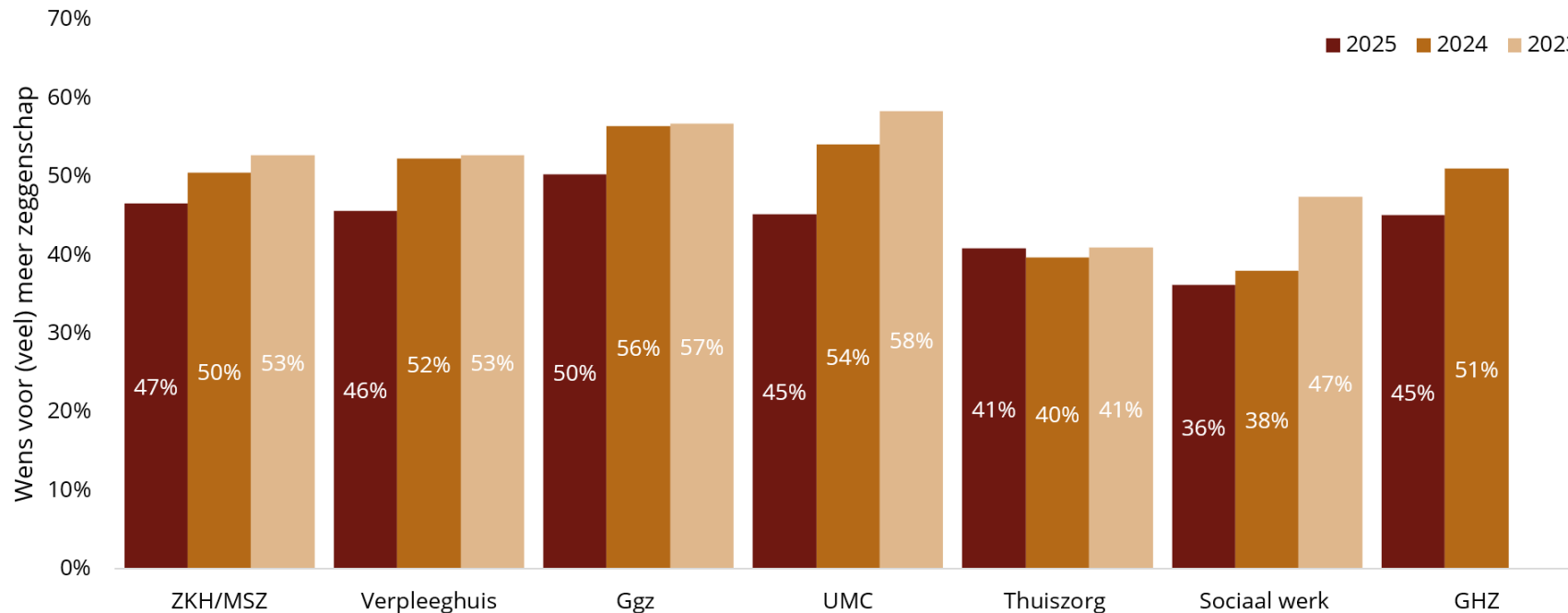
46 %

WENST MEER ZEGGENSCHAP

De gemiddelde totaalscore op ervaren zeggenschap van alle professionals die hebben meegedaan is:

6,2

Deze score is toegenomen ten opzichte van eerdere meetjaren.



2025 2024 2023



Resultaten 2025

Hoe hoger de ervaren zeggenschap, hoe lager de vertrekintentie.

19 %

Heeft de intentie om vanwege ontevredenheid de organisatie te verlaten.

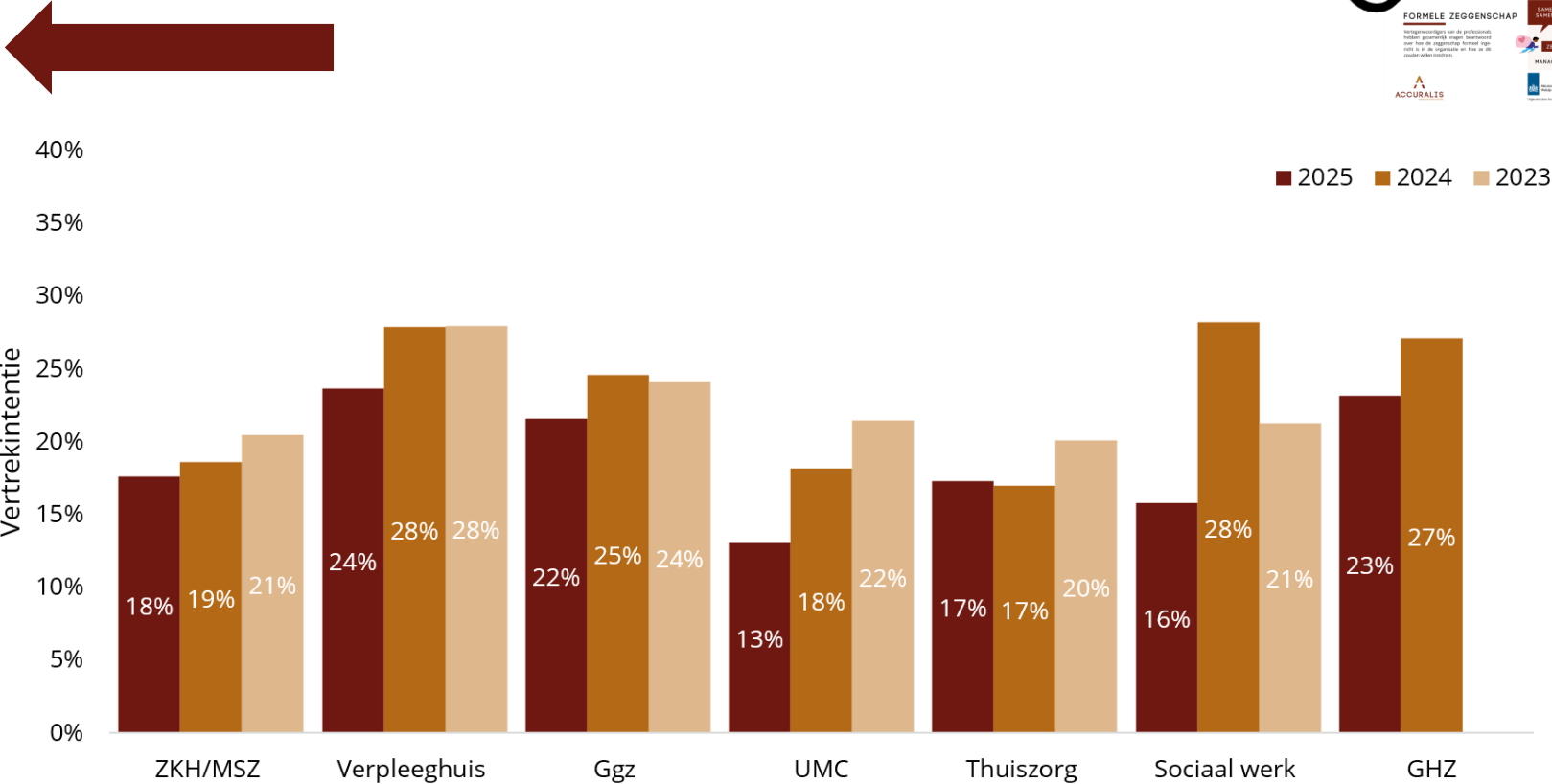
46 %

WENST MEER ZEGGENSCHAP

De gemiddelde totaalscore op ervaren zeggenschap van alle professionals die hebben meegedaan is:

6,2

Deze score is toegenomen ten opzichte van eerdere meetjaren.



Resultaten 2025

Hoe hoger de ervaren zeggenschap, hoe lager de vertrekintentie.

19 %
Heeft de intentie om vanwege ontevredenheid de organisatie te verlaten.

46 %

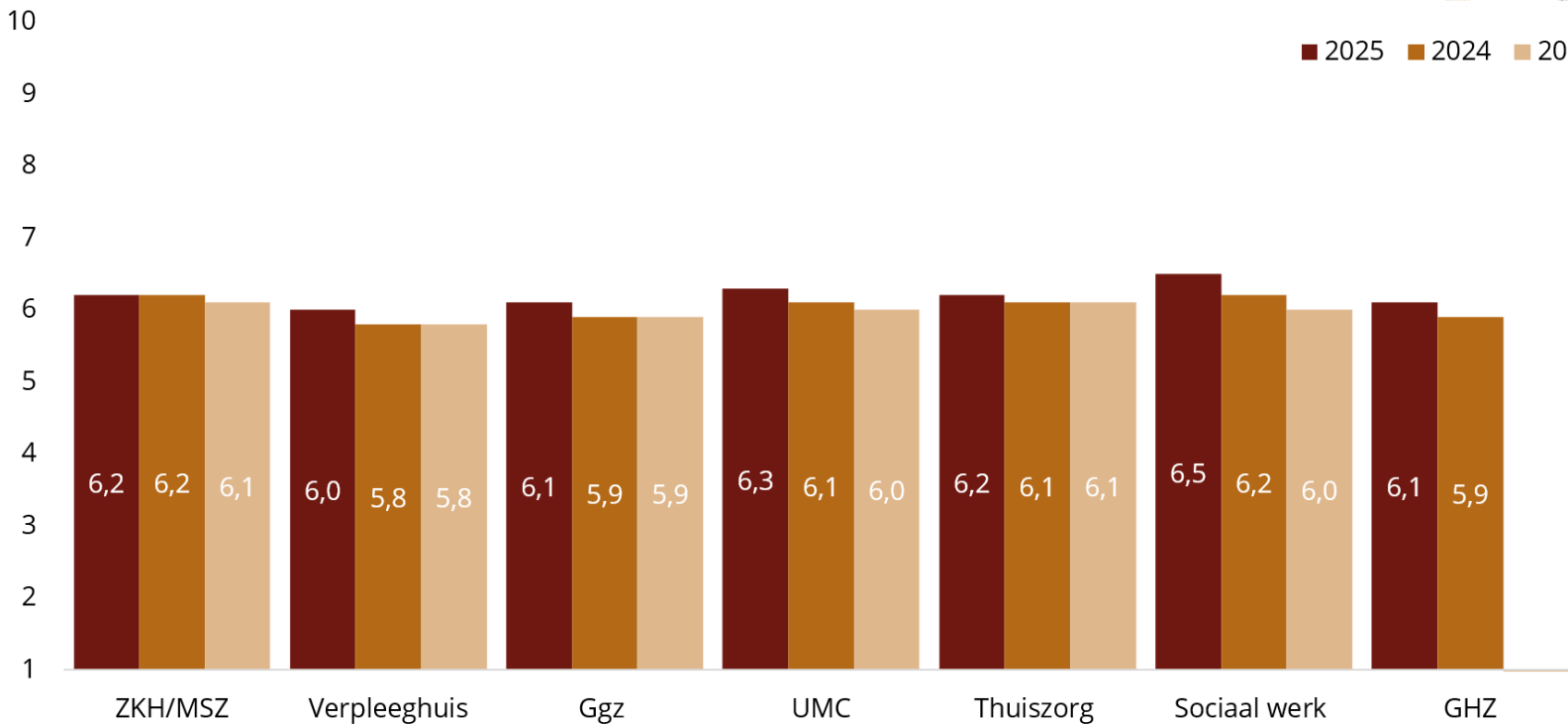
WENST MEER ZEGGENSCHAP

De gemiddelde totaalscore op ervaren zeggenschap van alle professionals die hebben meegedaan is:

6,2

Deze score is toegenomen ten opzichte van eerdere meetjaren.

Totaalscore Monitor Ervaren Zeggenschap



2025 2024 2023



Resultaten 2025

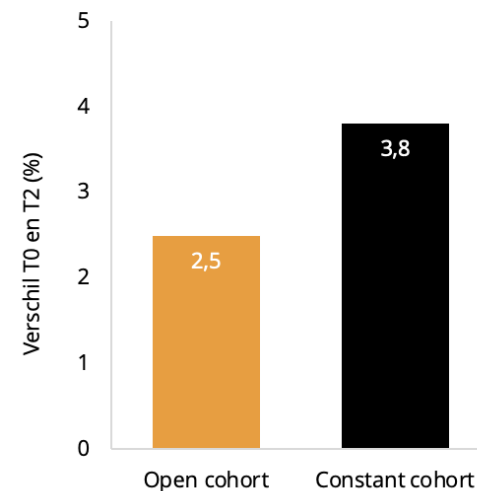
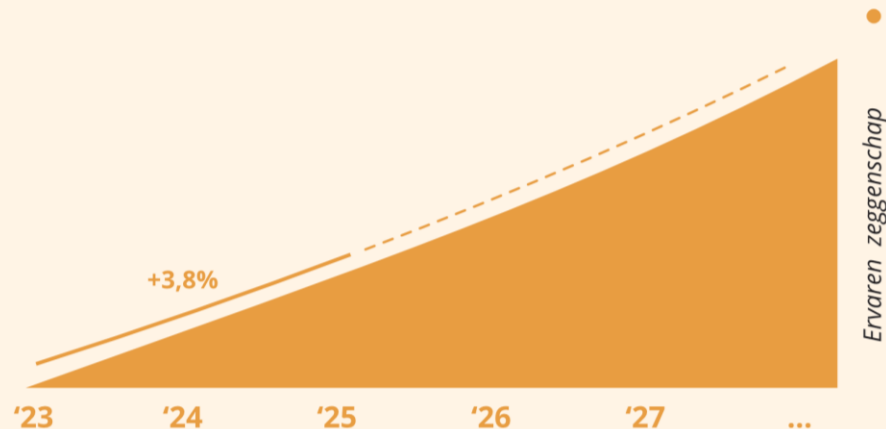
De gemiddelde totaalscore op ervaren zeggenschap van alle professionals die hebben meegedaan is:

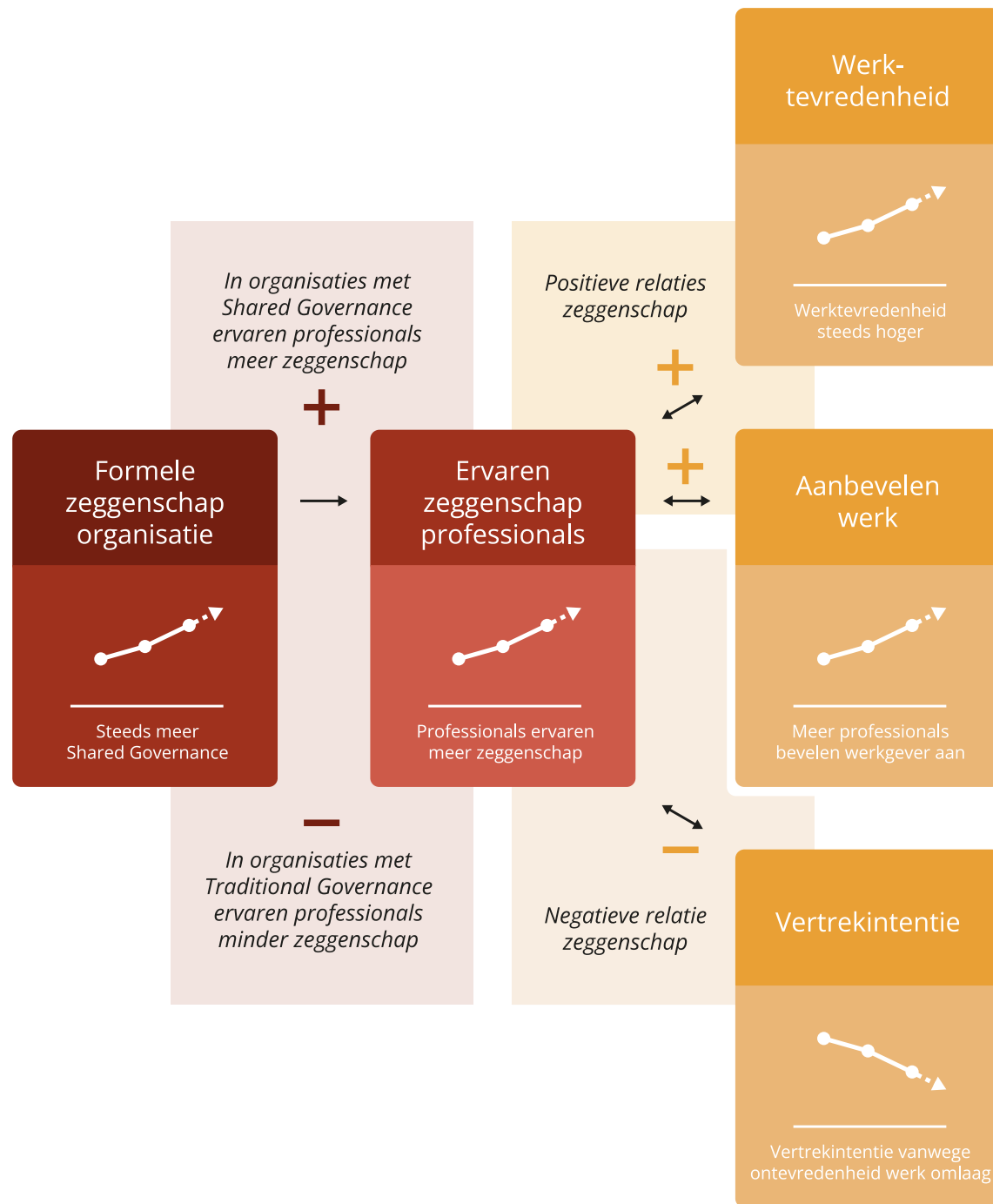
6,2

Deze score is toegenomen ten opzichte van eerdere meetjaren.

ERVAAR MEER ZEGGENSCHAP

Professionals ervaren in 2025 meer zeggenschap dan tijdens de nulmeting. Een stijgende lijn is zichtbaar, maar we zijn nog niet waar we willen zijn!





Resultaten 2025

Ten opzichte van 2023 ervaren professionals...

+12% ... dat zij beter gepositioneerd worden om zeggenschap te kunnen nemen.



ZEGGENSCHAPS-
STRUCTUREN

+10% ... meer zeggenschap over het eigen rooster.

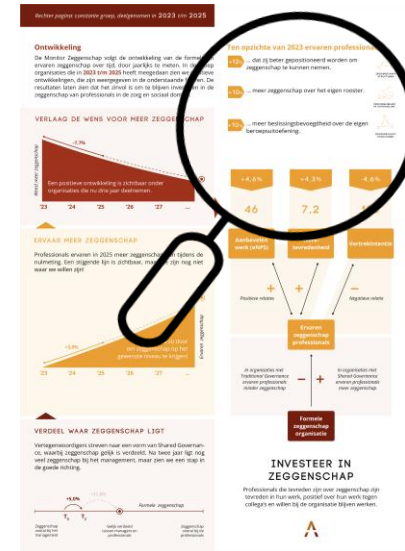


PERSONEELSBELID
EN ONTWIKKELING

+10% ... meer beslissingsbevoegdheid over de eigen beroepsuitoefening.



ZEGGENSCHAPS-
STRUCTUREN



Resultaten 2025

**SAMENWERKEN EN
SAMEN BESLISSEN!**

Bijna alle vertegenwoordigers willen dat zeggenschap meer bij professionals komt te liggen en minder bij het management.

ZEGGENSCHAP

MANAGEMENT

GEDEELD

PROFESSIONALS

VERDEEL WAAR ZEGGENSCHAP LIGT

Vertegenwoordigers streven naar een vorm van Shared Governance, waarbij zeggenschap gelijk is verdeeld. Na twee jaar ligt nog veel zeggenschap bij het management, maar zien we een stap in de goede richting.



Resultaten 2025

■ Traditional Governance ■ Shared Governance 1 ■ Shared Governance (gelijk) ■ Shared Governance 2 ■ Self Governance

a.) Totaal

Huidige situatie



a.) Totaal

Gewenste situatie

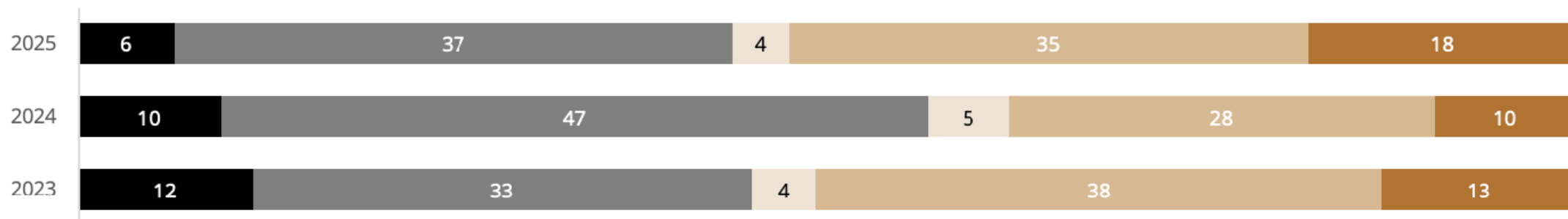


Invloed bronnen en middelen

■ Traditional Governance ■ Shared Governance 1 ■ Shared Governance (gelijk) ■ Shared Governance 2 ■ Self Governance

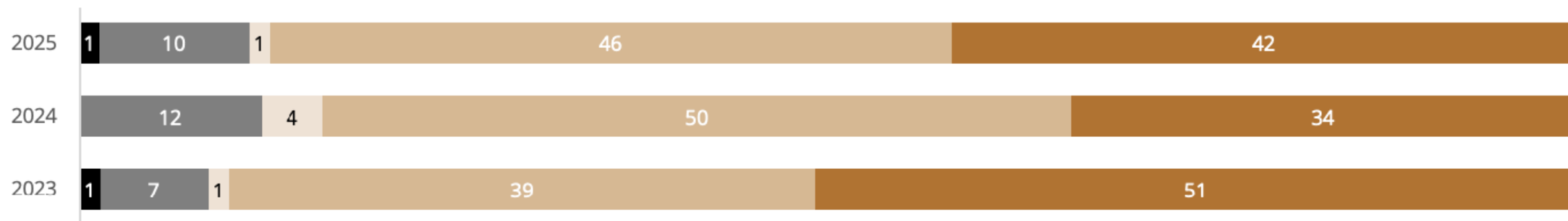
d.) Invloed op bronnen en middelen

Huidige situatie



d.) Invloed op bronnen en middelen

Gewenste situatie



Controle beroepsuitoefening

■ Traditional Governance ■ Shared Governance 1 ■ Shared Governance (gelijk) ■ Shared Governance 2 ■ Self Governance

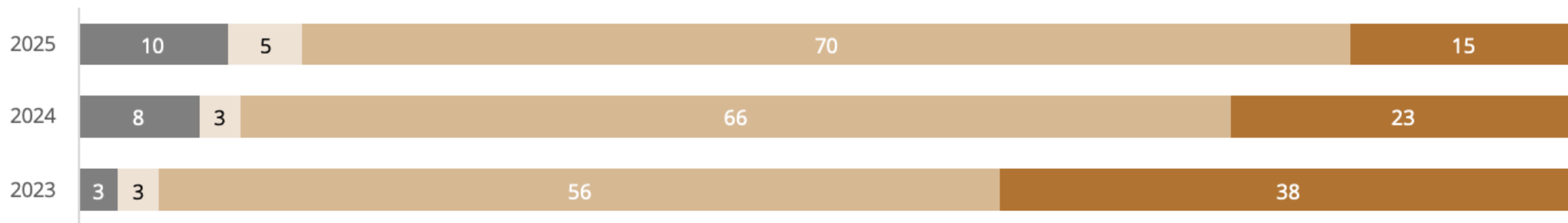
b.) Controle over de beroepsuitoefening

Huidige situatie



b.) Controle over de beroepsuitoefening

Gewenste situatie



Invloed op personeelsbeleid

■ Traditional Governance ■ Shared Governance 1 ■ Shared Governance (gelijk) ■ Shared Governance 2 ■ Self Governance

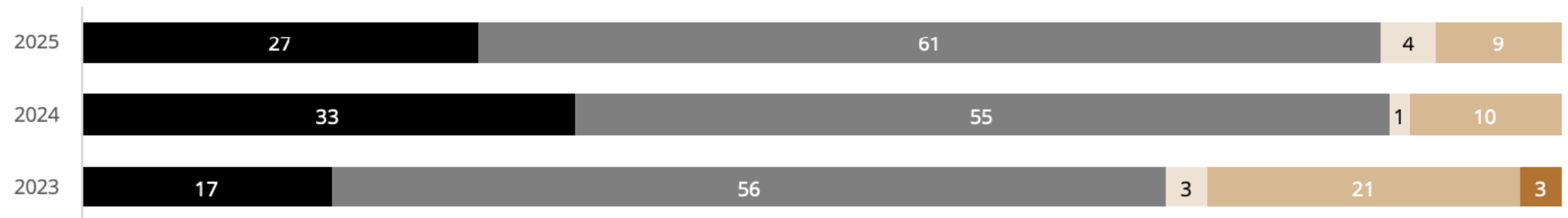
c.) Invloed op het personeelsbeleid

Huidige situatie



c.) Invloed op het personeelsbeleid

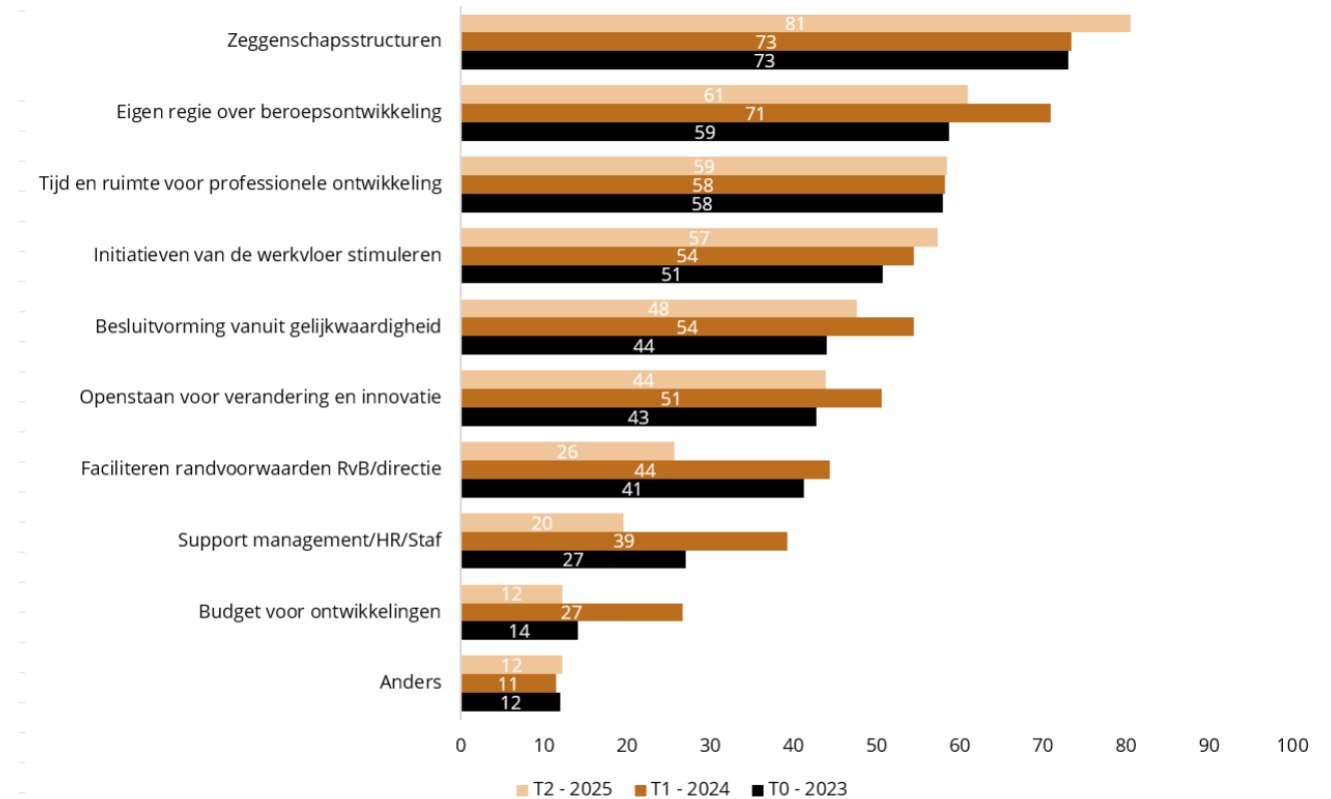
Gewenste situatie



Resultaten 2025

Acties die nodig zijn om zeggenschap te versterken:

- Tijd en ruimte voor professionele ontwikkeling
- Stimuleren van initiatieven van de werkvloer



Figuur 8: Percentage ingezette acties in het afgelopen jaar

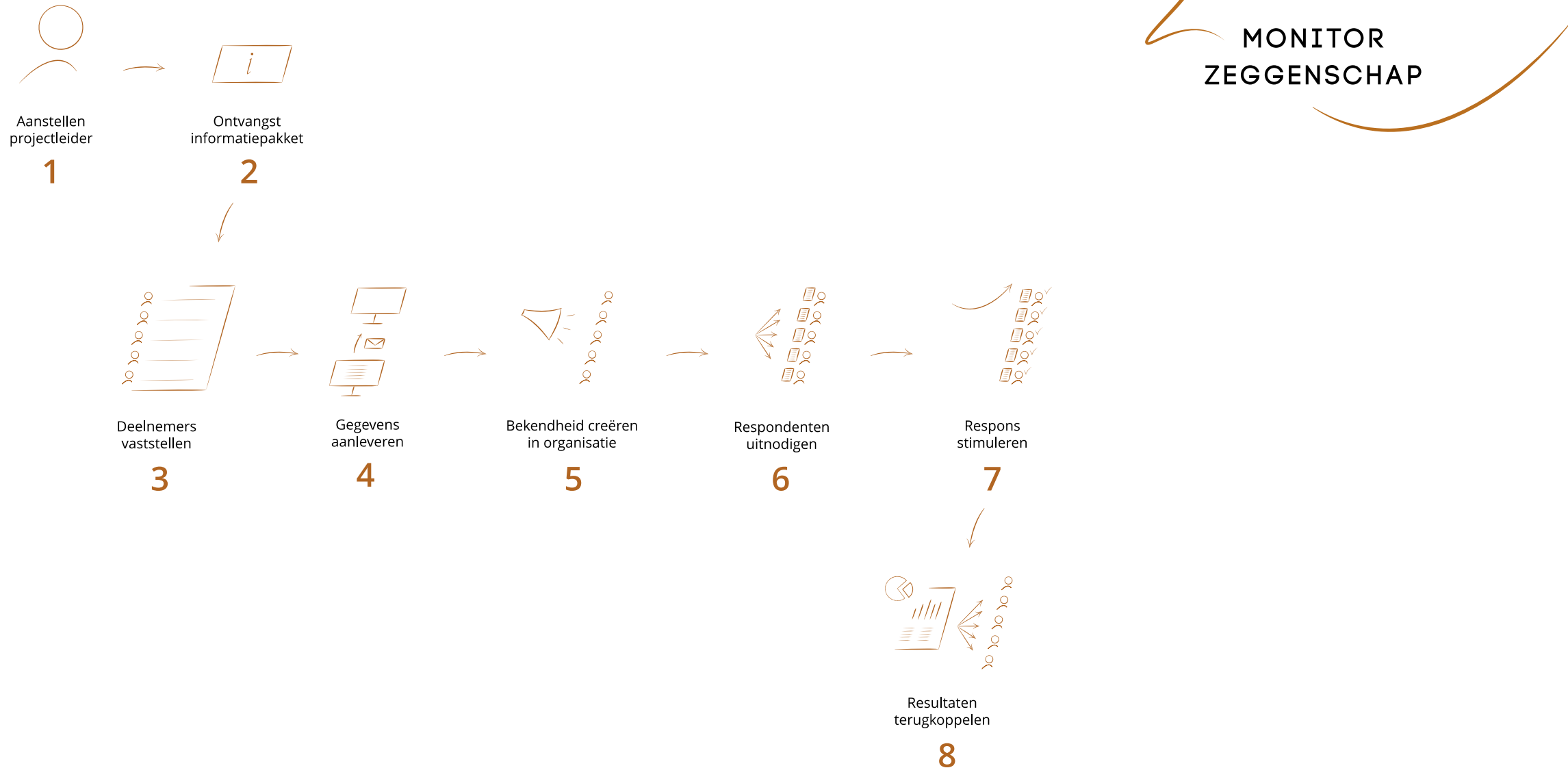
Wat houdt deelname in?



ZET DE STAP NAAR

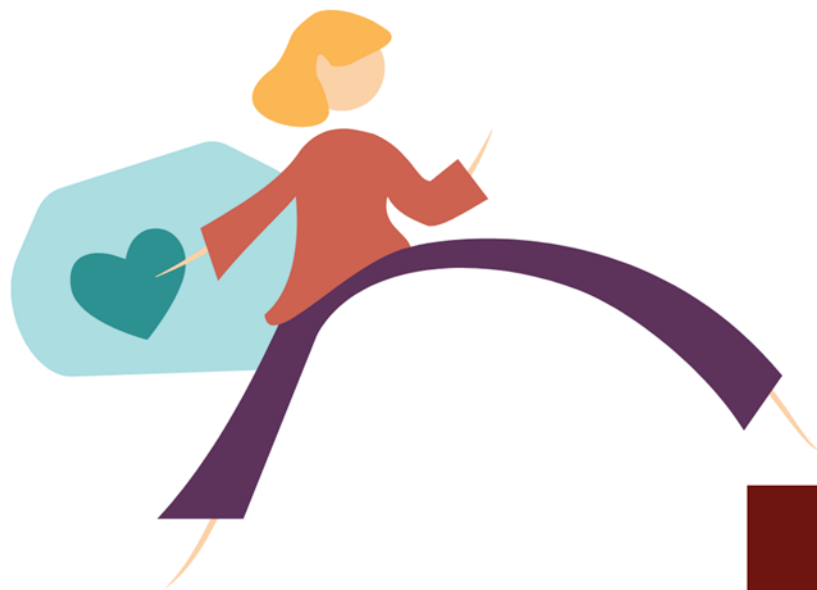
ZEGGENSCHAP

Stappenplan



Meting 2026

- Inschrijven t/m 31 juli
- Betrouwbaarheid en representativiteit
- Respons verhogen
- Bekendheid
- Beloning
- Peers



ZET DE STAP NAAR

ZEGGENSCHAP



Dit is hét moment om zeggenschap te versterken!

Kom naar onze stand voor meer uitleg en om kennis te maken



Afsluiting



Volg mij op LinkedIn:



Volg Accuralis op LinkedIn:

