



Toe zien op zeggenschap

De eigen regie en autonomie van professionals in zorg



De stuurgroep van het LAZ is zeer verheugd dat dit whitepaper 'Toezen op zeggenschap' er ligt. Het whitepaper biedt een diepgaande analyse van de huidige stand van zaken rondom zeggenschap van zorgprofessionals en de cruciale rol die raden van bestuur en raden van toezicht hierin kunnen spelen. Het whitepaper benadrukt dat zeggenschap niet alleen bijdraagt aan betere zorgkwaliteit en werktevredenheid, maar ook aan het behoud van personeel en het verminderen van ziekteverzuim. Zeggenschap gaat verder dan medezeggenschap en heeft betrekking op de daadwerkelijke invloed van professionals op hun werk en de organisatie. Dit sluit naadloos aan bij de doelstellingen van het Landelijk Actieplan Zeggenschap, dat streeft naar structurele verankering van zeggenschap in zorgorganisaties.

De wettelijke verankering van zeggenschap was een belangrijke stap, maar biedt in de praktijk nog weinig concrete handvatten. Dit document maakt die vertaalslag wel: het laat zien hoe toezichthouders vanuit hun positie kunnen bijdragen aan het versterken van zeggenschap van professionals. We zijn vooral positief dat er meer inhoud wordt gegeven aan de vragen die toezichthouders kunnen stellen, over het heldere onderscheid dat wordt gemaakt tussen medezeggenschap en zeggenschap, en de oproep aan toezichthouders om vanuit vertrouwen, gelijkwaardigheid en gedeeld eigenaarschap te werken. De focus op shared governance, het erkennen van vakinhoudelijke expertise en het stimuleren van een zeggenschapscultuur zijn essentieel voor duurzame verandering in zorg en sociaal domein.

Voor professionals is dit whitepaper een steun. Het helpt toezichthouders om hun rol in het versterken van zeggenschap daadwerkelijk in te vullen, en draagt zo bij aan betere zorg én behoud van mensen voor het vak.

Stuurgroep Landelijk Actieplan Zeggenschap

Voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt in zorg en welzijn is het ontzettend belangrijk dat zorg- en welzijnsmedewerkers voldoende zeggenschap en autonomie ervaren. Het duurzaam versterken en borgen van zeggenschap vraagt om goed werkgeverschap. Onderdeel hiervan is het creëren van een cultuur in organisaties waarin zeggenschap de norm is en medewerkers de ruimte krijgen om zich uit te spreken over dat wat invloed heeft op hun werk.

Een cultuur creëren doe je samen. Dus ook medewerkers, leidinggevenden en (interne) toezichthouders hebben een rol in het duurzaam versterken en borgen van zeggenschap.

'Toezen op zeggenschap' biedt een kwalitatieve handreiking voor interne toezichthouders. Het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport ondersteunt dit document van harte en ziet met belangstelling uit naar de wijze waarop interne toezichthouders de aanbevelingen in de praktijk zullen brengen.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport

Voorwoord

De eigen regie en autonomie van patiënten en cliënten is al jaren onderwerp van gesprek en debat. Vaak gaat het over 'samen beslissen'. Nu is ook de aandacht voor zeggenschap van professionals in zorg - GGZ, ziekenhuis, wijkverpleging, ouderenzorg, verstandelijk gehandicapten - en sociaal domein steeds meer een hot topic. Dit gebeurt mede onder druk van het tekort aan medewerkers en de toenemende kloof tussen de vraag naar en het aanbod van zorg.

De ervaren zeggenschap krijgt het gemiddelde cijfer 6,0 en de vertrekintentie ligt op gemiddeld 22,1 procent. Uit de landelijke monitor zeggenschap onder 22.000 verpleegkundigen, verzorgenden, begeleiders blijkt consequent een samenhang tussen de ervaren zeggenschap en de vertrekintentie.¹ De uitstroom neemt toe.² Intussen is vooral in de instroom van opleidingen voor sommige zorgberoepen een zorgelijke terugloop te zien van liefst 10 - 50 procent de afgelopen vijf jaar.³

Niet voor niets: met meer zeggenschap kan daaraan iets worden gedaan. Het vergroten van zeggenschap is goed voor behoud van professionals, betere kwaliteit van zorg en het verminderen van ziekteverzuim.⁴ Zeggenschap en bestuursvormen uitgaande van gelijkwaardigheid zijn wezenlijk onderdeel van de nodige transitie in zorg en welzijn. Tegelijk is het niet gemakkelijk daarvoor ruimte te maken, gezien de druk die er is op medewerkers en organisaties. Juist dat tekent de urgentie en het belang voor raden van toezicht om ermee aan de slag te gaan.

In 2022 werd het Landelijk Actieplan Zeggenschap (LAZ) ingesteld, om die zeggenschap in organisaties structureel te versterken. Het is een samenwerking tussen de beroepsverenigingen V&VN en BPSW en branche organisaties NVZ, NFU, NL GGZ, Actiz, VGN, Jeugdzorg Nederland en Sociaal Werk Nederland. Meer dan 330 organisaties voeren inmiddels actieplannen uit om zeggenschap te versterken. In 2023 werd zeggenschap wettelijk verankerd in de Wkkgz. Organisaties en zeggenschapsorganen moeten samen vastleggen hoe zijn zeggenschap in de organisatie vormgeven. Het belang ervan is ook erkend door de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, die gaat onderzoeken hoe de zeggenschap van professionals een plaats kan krijgen in haar toezicht.⁵

Een van de ambities van beroepsverenigingen, brancheorganisaties en het ministerie van VWS is om zeggenschap van professionals structureel in organisaties te verankeren, zodat het LAZ zichzelf overbodig maakt. Intern toezichthouders kunnen hierin een belangwekkende sleutelrol vervullen. Daarover gaat deze handreiking, die is opgesteld door de commissie toezicht en zeggenschap in samenwerking tussen het LAZ en de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ).⁶ Deze tekst is niet alleen een handreiking maar vormt ook een levend document dat in de loop van de tijd kan worden verrijkt met inzichten uit de praktijk.

1 Bron: Landelijke monitor zeggenschap 2024

2 [1. In- en uitstroom zorg en welzijn | CBS](#)

3 [Dalende instroom verpleegkunde en verzorgenden opleidingen: 'Bezuiniging op Stagefonds zorg moet van tafel' | MBO Raad](#)

4 [Langdurige zeggenschap loont: minder vertrek, meer tevredenheid - Landelijk Actieplan Zeggenschap](#)

5 [Zeggenschap van professionals belangrijk voor de inspectie | Nieuwsbericht | Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd](#)

6 Marius Buiting, directeur van de NVTZ, was betrokken bij de voorbereidende plannen voor dit stuk toen hij plots overleed. We vertrouwen erop dat deze handreiking is opgesteld in lijn met zijn ideeën.

Inhoud

De hoofdvraag luidt als volgt: hoe kunnen interne toezichthouders zeggenschap van professionals in de zorg en het sociaal domein versterken?

Dank aan de commissie toezicht en zeggenschap:

- Michiel van Berckel Smit (voorzitter)
- Barbara Geurtsen
- Bianca Buurman
- Cor Calis
- Dick Veluwenkamp
- Monique Valentijn
- Sanne Schutte
- Martijn Groenewold (NVTZ)
- Annamarieke Seller-Boersma (LAZ)
- Gerard Adelaar (penvoerder)

Inhoud en opbouw van deze handreiking

In deze handreiking besteden we aandacht aan de inhoud en het belang van zeggenschap. Zonder inhoud bestaat zeggenschap immers uit holle frasen. Juist het waarom en waartoe van zeggenschap bepalen het belang ervan: ruimte voor goede begeleiding, ondersteuning en zorg. Daar gaat het [eerstvolgende hoofdstuk](#) op in. Daarna gaat het achtereenvolgens over de beklemming van die ruimte voor menselijke zorg in [hoofdstuk 3](#) en het belang van zeggenschap in [hoofdstuk 4](#). Tot slot gaat [hoofdstuk 5](#) praktisch over de rol van toezichthouders bij de af te leggen weg naar meer zeggenschap. Dat hoofdstuk bevat de aanbevelingen om met goed toezicht bij te dragen aan zeggenschap van professionals.

1

Inleiding

Zeggenschap gaat over de invloed van degenen die begeleiden, ondersteunen, verplegen, zorgen. Ze gaat verder dan medezeggenschap.

Zeggenschap gaat over de invloed van professionals

Het Landelijk Actieplan Zeggenschap (LAZ) gebruikt de volgende definitie van zeggenschap: 'Professionals spreken zich uit over hun beroep, met als doel om samen met anderen de kwaliteit van zorg en ondersteuning, en werktevredenheid te behouden of te verbeteren. Zo hebben zij invloed op beslissingen die hen raken, op het niveau van de persoon, het team, de organisatie, de regio, het land en wereldwijd. Dit betekent dat professionals in zorg en sociaal werk:

- zelf kunnen beslissen als het gaat over hun beroep, en
- inspraak en invloed hebben wanneer zaken hun beroep raken'

De professionals waarover het in eerste instantie gaat, zijn begeleiders, helpenden, jeugdzorgwerkers, sociaal werkers, verpleegkundig specialisten, verpleegkundigen en verzorgenden; de schaarse beroepsgroepen. Echter zeggenschap is van belang voor alle professionals in de zorg en het sociaal domein.

Zeggenschap is geen geïsoleerd verschijnsel maar speelt zich steeds af in relatie tot de zeggenschap van anderen. De zeggenschap van professionals is in de huidige context niet vanzelfsprekend – anders hadden we het er niet over. Dit laten ook de resultaten van de Landelijke Monitor Zeggenschap (LMZ) zien, waaruit blijkt dat 50% van de professionals meer zeggenschap wenst.⁷

Zeggenschap is er op verschillende niveaus

Van de dagelijkse praktijk tot landelijk niveau, overal is zeggenschap van betreffende beroepsgroepen noodzakelijk. Vooral op persoonlijk en teamniveau overlapt zeggenschap sterk met ruimte om je werk goed te kunnen doen dan wel professionele autonomie. Zie onderstaande figuur 1. Op persoonlijk niveau gaat het over het goede doen voor je cliënt, waarbij je ook kunt afwijken van protocollen indien nodig. Op teamniveau betreft het bijvoorbeeld roostering, flexibel werken, opleiden, innoveren. Eigenaarschap, leiderschap, verantwoordelijkheid en professionaliteit zijn termen die hierbij passen.

Zeggenschap op de verschillende andere niveaus maakt dat mogelijk. In dit stuk hebben we het primair over zeggenschap in organisaties. Op dat niveau houdt zeggenschap in dat professionals ertoe in staat worden gesteld hun werk te doen en dat zelf ook doen. Het gaat dan bijv. om deelname van professionals aan

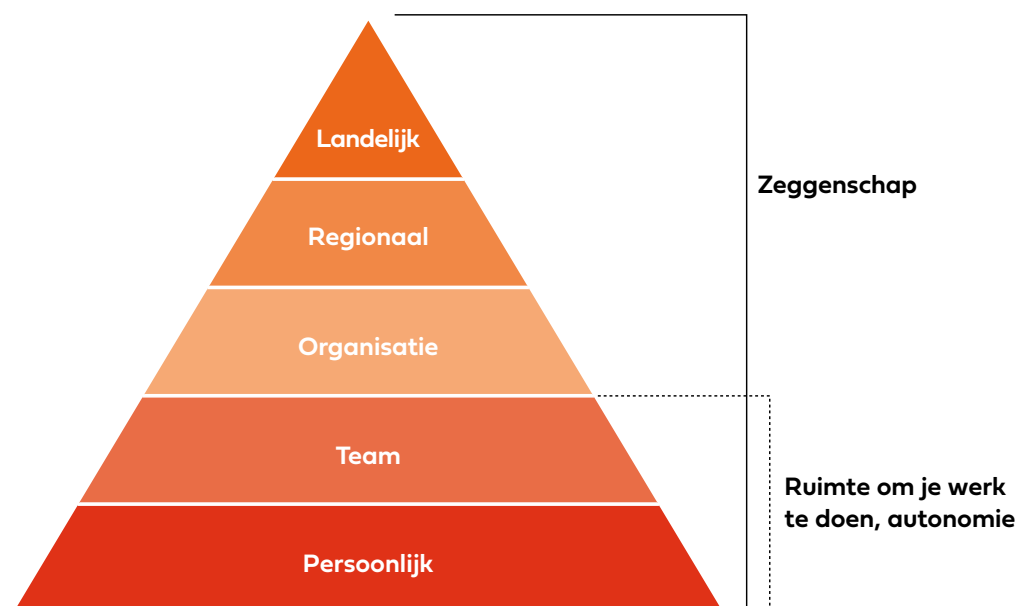
⁷ [rapport-monitor-zeggenschap-vws-accuralis-2024.pdf](#)

kennisnetwerken en zeggenschapsstructuren, om professionals die leiderschap kunnen tonen in organisatievraagstukken (o.a. over de veranderende zorgvraag en context) en visie en strategie (op de positionering) van het beroep. Maar ook een organisatiecultuur die professionals actief uitnodigt om beleid te maken en/of te beïnvloeden, het inrichten van een professionele werkomgeving waar structuren voor zeggenschap en netwerkvormen ervoor zorgen dat professionals kunnen meebesturen. Daarvan gaat uiteraard tegelijk een invloed uit naar de andere niveaus.

Zeggenschap uit zich in structuur en in cultuur

De zeggenschapsstructuur of formele zeggenschap vloeit voort uit wetten en regels zoals de Wkkgz en kan georganiseerd zijn in de vorm van bijvoorbeeld een verpleegkundige adviesraad, stafbestuur, council, platform, werkgroep en een formele functie in de organisatie. Of denk aan vastgelegde afspraken over de inspraak, invloed en het beslisrecht van professionals. Zeggenschap gaat in het huidige systeem met bijbehorende machtsverdeling over dergelijke formele structuren.

Uiteraard echter is de daadwerkelijke zeggenschap, zoals die tot uiting komt in de zeggenschapscultuur of informele zeggenschap, het belangrijkste. Een letter zegt soms nog weinig over de geest. De zeggenschapscultuur gaat dan ook verder dan afvinklijstjes en betreft werkelijke invloed of autonomie.



Goed werkgeverschap kan op organisatieniveau vakmanschap en zeggenschap versterken

Goed werkgeverschap heeft als belangrijke pijler het creëren van een cultuur waarin de kennis en ervaring van professionals erkend, gewaardeerd en gebruikt wordt. Zo'n cultuur geeft ruimte aan professionals om zich uit te spreken en mee te bepalen over beleid en prioriteiten, en zeggenschap te hebben over de uitvoering ervan. Daarnaast is het belangrijk dat er structureel tijd is en ruimte om te reflecteren, leren en verbeteren.⁸ Ook gestructureerd trainingen en loopbaanmogelijkheden aanbieden, stimuleert professionals om zich te blijven ontwikkelen, verantwoordelijkheid te nemen en leiderschap te tonen in hun werk. Te denken valt aan

- **Beleidsparticipatie:** Vanuit de eigen professionele deskundigheid en verantwoordelijkheid betrokken zijn om zich te kunnen uitspreken over en meebepalen van beleid en prioriteiten, en medezeggenschap hebben over de uitvoering ervan;
- **Beslissingsbevoegdheid:** Het recht om bepaalde beslissingen te nemen.

Waar staat je eigen organisatie als het gaat om zeggenschap?

Velen, waaronder toezichthouders, verwarren zeggenschap met medezeggenschap. Zeggenschap is echter meer. We zouden drie fasen kunnen onderscheiden van zeggenschap:

1. geen of nauwelijks invloed
2. mogen adviseren, medezeggenschap
3. creëren en meebepalen, zeggenschap, shared governance

Medezeggenschap

Medezeggenschap vloeit voort uit de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) en gaat over de inspraak, in de vorm van adviesrecht en instemmingsrecht, van medewerkers. De medezeggenschapsraden richten zich vooral op werkgeverszaken, zoals bedrijfseconomische en organisatorische besluiten en ook sociale regelingen. Ook moeten organisaties een cliëntenraad hebben waarin cliënten, naasten en bestuurders met elkaar spreken over de zorg en de organisatie ervan. Dit is geregeld in de Wmcz (Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen). De nadruk bij medezeggenschap ligt dus niet op werkinhoudelijke aspecten, maar vooral op een goed functionerend samenspel, of strategisch partnerschap, tussen cliëntenraad, ondernemingsraad, raad van bestuur en raad van toezicht. Menig toezichthouder en bestuurder associeert deze medezeggenschapsraden met zeggenschap, zo blijkt ook uit een uitvraag van de NVTZ onder haar leden. Waarmee geïllustreerd wordt dat het verschil tussen medezeggenschap en zeggenschap nog niet altijd even duidelijk is.

⁸ Van Merode F, Groot W, Somers M. Slack Is Needed to Solve the Shortage of Nurses. *National Library of Medicine*. 2024 Jan 16;12(2):220

Zeggenschap

Zeggenschap gaat verder dan medezeggenschap en betreft de zorginhoudelijke invloed van professionals. Formeel is het zo dat sinds 1 juli 2023 zeggenschap van professionals ook in de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz) is vastgelegd. Professionals moeten in de gelegenheid worden gesteld invloed uit te oefenen op het beleid, voor zover dat beleid direct van belang is voor de bijdrage aan het verlenen van goede zorg. Daarbij zijn geen vormvereisten opgenomen.⁹ De wet geldt nog expliciet niet voor ondersteuning en werkzaamheden in het sociaal domein op grond van de Jeugdwet, de Wet Kinderopvang en Peuterspeelzalen en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). De Wkkgz is ook niet van toepassing op de overige werkzaamheden in het sociaal domein die niet zijn te definiëren als 'zorg'.

In de Governancecode Sociaal Werk 2016 en de Governancecode Zorg 2022 is vastgelegd dat een organisatie moet waarborgen dat professionals invloed kunnen hebben op beleid dat hen raakt in de beroepsuitoefening, en ook over de beleidskeuzes.

De feitelijke zeggenschap is dan ook het belangrijkste. Shared governance op grond van volledige gelijkwaardigheid is de bijbehorende structuur, waar ieder vanuit eigen rol en verantwoordelijkheid ruimte en invulling geeft aan zeggenschap.



⁹ Governance Innovatie- en Adviescommissie (IAC) BOZ, "Zeggenschap en Medezeggenschap in de zorg "Naar innovatieve vormen van (mede)zeggenschap?", 2025

2

In de ideale situatie is ruimte voor professionele menselijke begeleiding, ondersteuning en zorg en dus zeggenschap

Nu gaan we naar de essentie van zorg, begeleiding en ondersteuning geven en ontvangen. Het idee is dat zeggenschap daaraan dienstbaar is en er onderdeel van uitmaakt.

In goede ondersteuning en zorg is ruimte voor de eigenheid van mensen

Specifiek in begeleiden, verplegen en verzorgen is niet alleen belangrijk wat ik geef maar vooral aan wie ik het geef en dat ik het geef.¹⁰ De wederzijdse uniciteit van de zorgvrager en de professional is essentieel. Niet alleen de transactie is daarom belangrijk maar vooral ook de relatie.¹¹ Zorgen of begeleiden *is* relatie. Uiteraard zijn er verschillen tussen sectoren. In medisch-specialistische zorg staat het 'wat', de medisch-technische behandeling, doorgaans meer centraal dan bij begeleiding, in het sociaal domein, de geestelijke gezondheidszorg en de ouderen- en gehandicaptenzorg.

Maar het blijft zo dat de betrekking tussen degene die ondersteuning of zorg ontvangt en degene die ze geeft, van groot belang is.

Dat komt natuurlijk omdat mensen unieke wezens zijn, en juist in relaties hun eigenheid tot uitdrukking brengen.¹² In het huidige systeem is er – voor een deel terecht – veel aandacht voor wat mensen gemeen hebben. Denk aan pakketbeheer, richtlijnen en onderzoek. Met die collectieve benadering kan de zorg voor individuele personen worden verbeterd.

Maar elke vrager van begeleiding, ondersteuning of zorg en de gever ervan blijft ook een geval apart. Ze bouwen een relatie en beslissen samen welke begeleiding of zorg nodig is.

Dit vraagt van degene die begeleidt, ondersteunt of zorgt, een openheid voor de eigenheid van de ander, hoe die zich onderscheidt van anderen, kortom voor wat deze specifieke persoon nodig heeft of juist niet.

¹⁰ Annelies van Heijst, *Menslievende zorg. Een ethische kijk op professionaliteit*, Kampen: Klement, 2011, p. 326

¹¹ Annelies van Heijst, *Menslievende zorg. Een ethische kijk op professionaliteit*, Kampen: Klement, 2011, p. 66

¹² Hannah Arendt, *The Human Condition*. Chicago: The University of Chicago Press, 1969, p. 175-191; Hartmut Rosa, *Onbeschikbaarheid*. Amsterdam: Boom, 2022; Emmanuel Levinas, *Totaliteit en het oneindige*, Lemniscaat, 1966, pp. 186-213



Professionals in zorg en sociaal werk hebben ruimte nodig en gevoeld eigenaarschap van de organisatie

Het geldt ook voor de uniciteit van professionals. Daar kan de zorgvrager wellicht rekening mee houden maar in elk geval de werkgever. Voor de wederzijdse uniciteit van zorgvrager en professional is manoeuvreerruimte, professionele vrijheid, essentieel.

Een goede samenwerking in teams en organisaties is daar dienstbaar aan en onderdeel van, en zeggenschap maakt professionele manoeuvreerruimte en samenwerking mede mogelijk.

Shared governance* is het ideaal. Voor zover zeggenschap zich afspeelt in een organisatie, is fundamenteel van belang dat instellingen er zijn van en voor de gemeenschap. Die bestaat uit de zorgvragers, hun familieleden en vrienden, vrijwilligers, en zeker ook de professionals. Laatstgenoemden vormen de organisatie. Dienstbaarheid aan hun professionele vrijheid zou het oogmerk horen te zijn van instellingen. Zeggenschap en bestuursvormen die daarop zijn gebaseerd, passen daarbij.

Vanuit het perspectief van werkgevers en toezichthouders vallen meer positieve effecten te verwachten van zeggenschap, zoals een hoog niveau van voldoening onder de medewerkers en betere kwaliteit van zorg.

* Shared governance: zie [kennisblok op pagina 15](#).

3

De ruimte voor goede menselijke zorg, begeleiding, ondersteuning en zeggenschap is bekneld

Een wereld van controle, meetbaarheid en vermeende efficiëntie maakt de ruimte voor de dagelijkse praktijk van ondersteuning en zorgen te klein. De kleine ruimte voor zeggenschap van professionals is hier onlosmakelijk mee verbonden.

De actuele problemen wijzen op te weinig ruimte om te ondersteunen en zorgen

Het tekort aan voltijds arbeidskrachten in zorg en welzijn is nu 54.000. Volgens prognoses zal het toenemen tot 266.000 in 2034.¹³ Hierin zijn de effecten van nationale maatregelen niet meegerekend. In absolute aantallen zijn de grootste tekorten voorzien bij helpenden mbo 2, verzorgenden mbo 3 en verpleegkundigen (mbo-, hbo- en gespecialiseerd) en een groot aantal beroepen in het sociaal werk.

Aan deze crisis draagt een samenspel aan factoren bij. Zo groeit de vraag harder dan het aanbod kan bijbenen. Onderdeel van de kwestie is in elk geval ook dat het niet goed lukt om het ziekteverzuim in zorg en welzijn in lijn te brengen met dat in andere sectoren, en personeel voor lange tijd in de zorg te behouden. De cijfers over ziekteverzuim, het gebrek aan ervaren zeggenschap en de intentie om de werkgever te verlaten, liegen er niet om.

Met 6,9 procent is het ziekteverzuim 2 procent hoger dan het landelijk gemiddelde in alle sectoren en met 8,4 en 8,3 procent steken verpleging en verzorging en thuiszorg daar nog eens bovenuit.¹⁴ Dit heeft invloed op de samenwerking en de kwaliteit die geleverd kan worden. De hoge mate van ziekteverzuim trekt de aandacht, zeker in een sector die zich nogal eens laat aanduiden als gezondheids- en welzijnssector.

Dit alles is niet alleen een noodzaak tot veranderen op zich, maar wijst op een onderliggende situatie, die er al decennia is en die zich nu steeds nadrukkelijker opdringt: de beknelling van ruimte voor het zorgen. Professionals komen minder toe aan dat waarom ze voor hun professie gekozen hebben en wat het eigenlijke werk zou kunnen zijn. Onderdeel daarvan is een te kleine vrijheid voor leren, vaardigheden opdoen, reflecteren.

Morele stress is een uiting van die spanning. Verleners van begeleiding, ondersteuning of zorg voelen uitstekend wat nodig zou zijn maar komen daar niet aan toe of hebben er weinig invloed op, en dat leidt tot hun vertrekintentie of daadwerkelijk de tred naar de uitgang.¹⁵

¹³ bron: Prognosemodel zorg en welzijn

¹⁴ [Ziekteverzuim in de sector zorg en welzijn | De Staat van Volksgezondheid en Zorg](#)

¹⁵ Jane E. Ball, "Care left undone: Untold damage", Wiley, 21 maart 2020; Yvonne Denier et al, *Morele stress in de zorg*, Zorgnet-Icuro, 2019.

Een controlewereld beknecht de ruimte voor het zorgen

Verschillende benamingen zijn er voor die wereld die het zorgen in de verdrukking brengt. Bijvoorbeeld dat de systeemwereld van processen en regels de leefwereld te veel is gaan overheersen¹⁶ of dat 'bullshit' in de plaats is gekomen van het echte leven.¹⁷ Ze komen op hetzelfde neer. Vormen van verantwoording en vastlegging kunnen fraude tegengaan, veiligheid van patiënten borgen en de zorg verbeteren. Dit is echter doorgeslagen. Een wereld van controle, meetbaarheid, vermeende efficiëntie is in de plaats gekomen van de begeleidings- ondersteunings- en zorgpraktijken.¹⁸ Dit controleapparaat bestaat uit allerlei interne en externe factoren, waarbij de scheidslijn tussen die twee niet scherp te trekken is.

Waaruit bestaat die hinderlijke wereld zoal voor zover relevant voor het thema zeggenschap? In 'Blijk van vertrouwen' gaat de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (RVS) erop in. Verantwoording wordt opgelegd van buiten naar binnen. Dit gebeurt niet alleen door partijen van buiten de zorg maar ook van binnen de zorg, veelal wel door personen en partijen die niet direct bij het zorgen betrokken zijn. Degene die de verantwoording vraagt, ervaart de lasten niet.

Daarbij past een kloof tussen de systeem- en de leefwereld. Communicatie gaat vaak via bureaucratische systemen en digitale portals. De uitvraag gaat veelal over rechtmatigheid en resultaten in plaats van kernwaarden van zorgen, zoals persoonsgerichtheid en pluriformiteit, en zinnigheid van zorg.

Gedetailleerde informatie wordt gevraagd over geleverde prestaties in het verleden in plaats van informatie vooral in te zetten voor toekomstige verbetering. Meetbare kwaliteit lijkt belangrijker dan daadwerkelijke en mensgerichte kwaliteit. De nadruk ligt op gedetailleerde cijfermatige resultaten: wat maar zichtbaar te maken is in een getal, moet dat ook worden...¹⁹ Precies wat begeleiden, ondersteunen en zorgen niet zijn.

Het effect: een 'ontzielde' verantwoordingspraktijk en wantrouwen vanuit de leefwereld van de zorg naar de systeemwereld die er eigenlijk dienstbaar aan zou kunnen zijn. Een grote hoeveelheid administratieve eisen neemt de tijd van professionals in beslag, soms wel 40 procent.

Werkplezier en voldoening neemt af, wat ook nog ten koste kan gaan van de kwaliteit van zorg. Sociaal kapitaal in teams wordt uitgehold: groepscohesie en onderling vertrouwen die nodig zijn voor professionaliteit en leren, lijden schade. Professionals gaan zich gedragen naar de letter van de wet uit angst voor afrekening. Een gevolg is een zekere neiging naar afrekening op basis van het gemiddelde,²⁰ en window dressing om in cijfermatige overzichten goed te scoren. Binnen dat systeem blijven professionals zich inzetten voor goede zorg maar dat leidt nog tot te weinig ruimte en zeggenschap in het systeem zelf.²¹

Verder is er een nadruk op specialismen en technische zorg die de mensgerichte vormen van begeleiding, ondersteuning en zorgen ondersneeuwt en samengaat met fragmentatie in organisatie en financiering. Door te blijven specialiseren,

¹⁶ Wouter Hart en Marius Buiting, *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*, Deventer: Vakmedianet, 2013

¹⁷ David Graeber, *Bullshit jobs. The rise of pointless work and what we can do about it*, Penguin books, 2019

¹⁸ Wetenschappelijke Adviesraad NVTZ, *Voorbij het toezien. Over de taak- en rolopvatting van de raad van toezicht van zorg- en welzijnsorganisaties in een veranderende tijd*, Utrecht, 2020, p. 35

¹⁹ Raad voor Volksgezondheid en Samenleving, *Blijk van vertrouwen. Anders verantwoordenvoor goede zorg*, 2019, pp. 25-29, 40

²⁰ Raad voor Volksgezondheid en Samenleving, *Blijk van vertrouwen. Anders verantwoordenvoor goede zorg*, 2019, pp. 29-34

²¹ [Rebels leiderschap in de verpleegkunde - UMC Utrecht](#)

kwaliteitscriteria verder aan te scherpen en daar controlemechanismen bij te organiseren, zitten zorg en welzijn zichzelf eigenlijk geregeld dwars.²² Het ligt lang niet altijd aan de boze buitenwereld.

Sinds de jaren '80 van de vorige eeuw is de hoeveelheid management sterk toegenomen en is er veel grootschaligheid. De besturing van commerciële organisaties is gaan gelden als voorbeeld. Ook in zorg en welzijn is de focus toegenomen op bedrijfskundige parameters als efficiency en productiviteit. Het meetbare werd in verhouding belangrijker dan het merkbare. Het toezicht is eveneens meer gefocust geraakt op financiële en bedrijfsmatige rapportages. Organisaties zijn in de stroom van die manier van besturen vaak zo ingericht dat ze zowel voor zorgvragers als professionals niet meer mensgericht zijn en ook niet meer doelmatig, wat vaak het doel heet te zijn van schaalvergroting.²³

Met de controlewereld is de zeggenschap van professionals beperkt

Onlosmakelijk met de controlewereld verbonden is de te kleine ruimte voor zeggenschap. De bij de schijnwereld behorende zeggenschap is er vaak een juist van managers, directieleden, bestuurders, specialisten. De secundaire lagen zijn toegenomen en juist het primaire proces is minder centraal zijn komen te staan. Daarbij is de zeggenschap van ondersteunende en zorgende beroepen afgenomen. Dat werkt contraproductief.

'Leiderschapstrajecten, VAR'en en bijzonder hoogleraarschappen worden weliswaar gecreëerd, maar het bastion van de ziekenhuisleiding is nog maar zelden genomen.'²⁴ Dit laat zien dat zeggenschap verder gaat dan wat er veelal onder wordt verstaan. Het is veel meer dan medezeggenschap. Professionals voelen zich weinig gehoord, als ze al ruimte voelen zich uit te spreken. Tot enkele decennia na de helft van de twintigste eeuw was dit anders. Verpleegkundige beroepsgroepen bijvoorbeeld participeerden in het bestuur van zorgorganisaties.²⁵

Er is dan ook afbreuk gedaan aan de kern van zorgen, die om de menselijke maat vraagt, professionele beweegruimte, vertrouwen en: zeggenschap. De ruimte voor menselijk begeleiden, ondersteunen en zorgen en - dus - de bijbehorende zeggenschap zijn te klein.

²² Wetenschappelijke Adviesraad NVTZ, *Toezicht in tijden van schaarste*. Utrecht, 2024

²³ Jos L.T. Blank, Overheidsbeleid lijdt aan het Münchhausen by proxy' syndroom. Hoe de Nederlandse overheid al veertig jaar de ziekte van Baumol in de publieke dienstverlening aanwakkert, *IPSE Studies*, 2023

²⁴ https://www.fnj.nl/uploads/pdf/Column_Nannie-TvZFebruari2019.pdf

²⁵ [De-verpleegkundige-als-directeur-over-verlangen-veranderen-en-vergezichten.htm](https://www.fnj.nl/uploads/pdf/De-verpleegkundige-als-directeur-over-verlangen-veranderen-en-vergezichten.htm)

4

Zeggenschap erkent professionaliteit en vergroot de ruimte voor goede menselijke zorg en ondersteuning

Zeggenschap brengt terug naar de bedoeling

We 'moeten' niet veranderen, maar de crises wijzen erop dat we zijn afgeweken van de bedoeling. Wie denkt dat we 'moeten' veranderen, kijkt nog steeds vanuit het denkraam dat tot de problemen heeft gebracht. Dan gaat de nodige verandering niet werken. Een geslaagde verandering voltrekt zich vanuit het intrinsieke inzien en voelen wat wenselijk is.²⁶

De bedoeling kan ongeveer als volgt worden omschreven. Ruimte is nodig, voor intermenselijke zorg en ondersteuning, en een omslag van wantrouwen naar vertrouwen, van terugkijken naar vooruitkijken, van afrekenen naar leren. Dit heeft een openheid in zich, die niet samengaat met controle en restrictie. Vertrouwen en ruimte voor improvisatie, die vormen het uitgangspunt.²⁷

Zeggenschap van begeleidende, ondersteunende en zorgende professionals is daarin essentieel. Zij zijn het die veranderingen dragen en verder brengen.

In de huidige context van systemen en organisaties is het essentieel om die ruimte te scheppen en bijbehorende afstemming met anderen formeel en informeel vorm te geven.²⁸ Dat is een wezenlijke relevantie van zeggenschap. Daarmee is het tegelijk een tegenwicht aan de wereld die juist die ruimte bekneelt. Wat betreft het terugdringen van onnodige administratieve lasten bijvoorbeeld, hebben professionals legio ideeën. In deze betekenis levert zeggenschap dan ook een wezenlijke bijdrage aan de nodige transitie in zorg en welzijn. Bestuur en professionals werken vanuit ieders rol en verantwoordelijkheid gelijkwaardig samen aan deze transitie, waarbij zeggenschap belangrijk is.

²⁶ Wetenschappelijke Adviesraad NVTZ, *Voorbij het toezien. Over de taak- en rol opvatting van de raad van toezicht van zorg- en welzijnsorganisaties in een veranderende tijd*. Utrecht, 2020, p. 50

²⁷ Wetenschappelijke Adviesraad NVTZ, *Voorbij het toezien. Over de taak- en rol opvatting van de raad van toezicht van zorg- en welzijnsorganisaties in een veranderende tijd*. Utrecht, 2020, pp. 34-36

²⁸ Wetenschappelijke Adviesraad NVTZ, *Voorbij het toezien. Over de taak- en rol opvatting van de raad van toezicht van zorg- en welzijnsorganisaties in een veranderende tijd*. Utrecht, 2020, p. 40

Zeggenschap is onderdeel van professionele zorgverlening, begeleiding en ondersteuning

Zeggenschap is dus meer dan inspraak als zodanig. Het is ergens iets over te zeggen hebben en er zelf mee aan de slag kunnen. Dat 'ergens iets' is belangrijk: zeggenschap zonder inhoud is leeg gepraat. Het is een professioneel en zorginhoudelijk gebeuren. Daarmee onderscheidt het zich van bijvoorbeeld stemrecht in de democratie, dat zo'n beetje onvoorwaardelijk is. Zeggenschap is niet een wens tot inspraak als zodanig. Het heeft een basis in professionaliteit op persoonlijk en teamniveau.

Dat bestaat bijvoorbeeld uit

1. Beroepsinhoud: alle inhoudelijke kennis die nodig is om goede zorg en ondersteuning te bieden
2. Beroepsuitvoering: de acties en het professionele gedrag in het werk die leiden tot goede resultaten
3. Beroepsontwikkeling: het vergroten van kennis en vaardigheden door scholing en reflectie, om het beroep steeds beter en met voldoening uit te oefenen. Professionals geven hier zelf richting aan.

Zeggenschap is gebaseerd op een intrinsieke erkenning van het belang dat de stem van professionals in welzijn en zorg gehoor krijgt. Tegelijk gaat zeggenschap daarmee juist over het scheppen van ruimte voor het ontplooiën van hun professionele autonomie, die daarmee weer bevestigd wordt. Zeggenschap gaat dan ook over gedeeld besturen. Raden van Toezicht kunnen bestuurders en professionals helpen daarheen manoeuvreren.

Kennisblokken: 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 op de verschillende niveaus ervaren, of zij meer zeggenschap willen ervaren 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 als de door professionals ervaren zeggenschap en verbeter suggesties in de organisatie en teams worden besproken en als er plannen worden gemaakt 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. Als organisaties een aantal jaren op rij een gedegen verbeterplan maken om zeggenschap te versterken en uit te voeren, wordt de kans vergroot op succes: patronen kunnen doorbroken worden en zeggenschap kan blijvend versterkt worden.

Professionele raad

Een professionele raad is 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, 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), een professionele adviesraad (PAR) of verpleegkundige (verzorgende) adviesraad (V(V)AR).

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 organisatie waar voornamelijk shared governance (gedeelde besluitvorming) plaatsvindt met een grote rol voor professionals, ervaren professionals meer zeggenschap. Het ervaren van meer zeggenschap zorgt voor 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 over de autonomie van professionals in het nemen van beslissingen met betrekking tot hun eigen professionele praktijk en zorgverlening.
2. Invloed op het personeelsbeleid: gaat over zeggenschap hebben over personeelsgerelateerde zaken, zoals aanstelling, beoordeling en inzet van personeel.
3. Invloed op bronnen en middelen: gaat over de mate waarop professionals invloed kunnen uitoefenen op de toewijzing en het gebruik van middelen die hun professionele praktijk ondersteunen.
4. Toegang tot informatie: gaat over de mate waarin professionals toegang hebben tot relevante informatie die nodig is voor effectieve besluitvorming en professionele praktijk.
5. Oplossen van conflicten: gaat over de rol van professionals in het stellen van doelen voor de organisatie en het oplossen van conflicten op verschillende niveaus.
6. Opzetten en deelname aan commissies gericht op zeggenschap: gaat over de betrokkenheid van professionals bij commissies en werkgroepen die beleids- en praktijkbeslissingen beïnvloeden.



5

Wat is goed toezien op versterking van zeggenschap?

Toeziethouders kunnen mensen en organisaties helpen bij het verder brengen van zeggenschap. Ze hebben daarbij zelfs een belangrijke sleutelpositie. Dit hoofdstuk bevat concrete aanbevelingen.

Zeggenschap vraagt een actieve rol van toezichthouders

Het verruimen van de mogelijkheden voor echt zorgen, begeleiden en ondersteunen begint op organisatieniveau. Door de schaarste die gevoeld wordt, is dat een moeilijk maar juist ook nastrevenswaardig streven. Toeziethouders kunnen professionals helpen met de randvoorwaarden om zeggenschap invulling te geven. Ze kunnen bestuurders ruggensteun bieden en daarmee zelf ook lef tonen.

Onder beheer van de NVTZ zijn de afgelopen jaren vele publicaties verschenen over de veranderende rollen van toezichthouders. In hoofdlijn vallen die misschien wel te vatten in de beweging van controle en beheersing naar uitgaan van vertrouwen en het faciliteren van improvisatie.²⁹ Een lineaire gecontroleerde aanpak voldoet niet meer, gezien de complexiteit van allerlei vraagstukken.

²⁹ Wetenschappelijke Adviesraad NVTZ, *Voorbij het toezien. Over de taak- en rol opvatting van de raad van toezicht van zorg- en welzijnsorganisaties in een veranderende tijd*. Utrecht, 2020, p. 84

Gevraagd zijn flexibiliteit en een gedecentraliseerde benadering.³⁰ Daarbij hangen de verschillende niveaus van zeggenschap met elkaar samen. Juist toezichthouders kunnen helpen de zeggenschap van begeleiders, helpenden, jeugdzorgwerkers, sociaal werkers, verpleegkundig specialisten, verpleegkundigen, verzorgenden in samenhang verder te brengen. Voor de uitdagingen en uitwegen van zeggenschap, zijn de volgende richtingen en rollen van belang voor toezichthouders.

Verbinden

De verbindende rol begint intern. Vaak is er een diversiteit aan afdelingen, commissies en zeggenschapsorganen. De RvT kan helpen met een gedeelde aanpak van zeggenschap. Ook meer extern is er een verbindende rol. Zeggenschap speelt zich allesbehalve af in een vacuüm en vraagt dan ook verbindende eigenschappen, zowel inhoudelijk als qua netwerk. Het toezicht beweegt zich van toezicht op de interne organisatie naar toezicht op het functioneren binnen de maatschappelijke context. Organisaties benaderen problemen steeds vaker ook in samenwerking met andere. Hierbij past het bevorderen van de dialoog met de samenleving en de zorgvragen die daar leven, evenals het luisteren naar personeelsleden. De Governancecodes geven de RvT dan ook een maatschappelijke opdracht. 'Hoeder van de dialoog' is

³⁰ Wetenschappelijke Adviesraad NVTZ, *Signalement 2019/2020. Van verantwoord naar beantwoorden*. Utrecht, 2020, p. 9

volgens de NVTZ al jaren een rol van capabele toezichthouders. Toezichthouders proberen de vraagstukken van de maatschappelijke context te kennen, die van de systeemwereld alsook die van de werkvloer en bevragen daar de bestuurder actief op. Ze brengen de 'buitenwereld' naar 'binnen' en andersom. Bestuur en toezicht in zo'n netwerkorganisatie gaan minder uit van sturing en meer van openheid en vertrouwen.³¹ Vanuit hun cirkel van invloed rond de organisatie kunnen toezichthouders zo ook de meer externe wereld veranderen.

Betekenis geven

Met zeggenschap krijgen professionals en hun organisatie ruimte en een wenkend perspectief. Toezichthouders kunnen dat bevorderen en aanjagen. Dat vraagt lef, van bestuurders, van professionals en van toezichthouders, om los te komen van compliance.

Compliance bevestigt een systeem van wantrouwen, terwijl het zaak is uit te gaan van professionele vrijheid. Een gerichtheid op het verleden – verantwoording – maakt plaats voor gerichtheid op de toekomst – strategie.³² Een strategisch partnerschap is gewenst tussen toezicht, bestuur, professionals en cliënten.³³ Binnen een snel veranderende context zijn de verhoudingen tussen bestuur en raad van toezicht enigszins flexibel. We zouden kunnen spreken van 'gepast toezicht'.³⁴ Binnen die verhouding helpen de toezichthouders met het stellen van de juiste vragen: naar de zin in en bedoeling van de organisatie en het werk dat in de organisatie verricht wordt. De RvT is initiërend, faciliterend en toetsend.³⁵ Hierbij past een brede werkgeversrol. In een smalle werkgeversrol is de RvT

simpelweg werkgever van de RvB, in de bredere werkgeversrol wordt de RvT ook geacht toezicht te houden op hoe de bestuurder de werkgeversrol ten opzichte van de professionals invult.

De RvT kan medewerkers helpen hun professionaliteit te erkennen en een passende, motiverende, voldoening gevende omgeving te bieden met ruimte voor de kern van hun vak en hun ontplooiing.³⁶

Faciliteren

Zeggenschap is geholpen bij een brede blik van toezichthouders, die in organisaties minder aanwezig is door de dagelijkse beslommingen. Een belangrijke meerwaarde van de RvT is dat deze voorbij de dagelijkse werkzaamheden en hectiek kan kijken en belangrijke vragen rondom zeggenschap en de maatschappelijke opgave kan agenderen. Toezen gaat niet alleen over het functioneren van de raad van bestuur maar zeker ook over toezicht op de besturing van de organisatie.

We hebben drie fasen onderscheiden van zeggenschap:

1. geen of nauwelijks invloed
2. mogen adviseren, medezeggenschap
3. creëren en meebepalen, zeggenschap, shared governance

Toezichthouders kunnen, vanuit de hiervoor beschreven rollen, organisaties en medewerkers helpen klimmen naar de trede van zeggenschap. Daarbij passen de onderstaande aanbevelingen.

³¹ Wetenschappelijke Adviesraad NVTZ, *Signalement 2021. Blikverruimend toezicht*. Utrecht, 2020, p. 11

³² Raad voor Volksgezondheid en Samenleving, *Blijk van vertrouwen. Anders verantwoorden voor goede zorg*, 2019, p. 51

³³ Rienk Goodijk, *Inclusief strategisch partnerschap. Met wijze toezichthouders; Over bestuur en toezicht in het semipublieke domein*, Assen: Koninklijke Van Gorcum, 2022

³⁴ NVTZ, *De rol van de raad van toezicht in zorg voor goed werk*. Utrecht, 2022, p. 35

³⁵ Wetenschappelijke Adviesraad NVTZ, *Signalement 2021. Blikverruimend toezicht*. Utrecht, 2020, p. 11, 17

³⁶ NVTZ, *De rol van de raad van toezicht in zorg voor goed werk*. Utrecht, 2022, pp. 33 – 53

Aanbevelingen voor toezen op zeggenschap

Zeggenschap is de komende decennia geen bijzaak maar hoofdzaak. Het is onderdeel van de hele organisatie, die toewerkt naar een volwassen bestuursvorm waarvan zeggenschap onderdeel is. Hiervoor is een structurele aanpak nodig. Een plek in de Governancecodes is dan ook gewenst. De RvT reikt handelingsperspectieven aan.³⁷

Betrokkenheid bij werven bestuurders en toezichthouders

Verschillende organisaties betrekken de ondernemingsraad, cliëntenraad en verpleegkundige adviesraad bij de sollicitatieprocedures voor bestuurders of toezichthouders. Ze helpen het profiel opstellen en hebben een rol in de adviescommissie. Dit gaat verder dan de voorgeschreven adviesrol aan het eind van de procedure.

Raad van toezicht

1. Geef zeggenschap een plek in de visie, werkwijze en evaluatie van de RvT, maar ook breder in de organisatie. Zeggenschap is een essentieel onderdeel van het vervullen van de maatschappelijke rol van een organisatie en is allesbehalve een verplicht afvinkpunt. Het moet op een logische manier voortvloeien uit de visie op toezicht van de RvT. Daarvoor is het belangrijk dat het toezichtkader duidelijk maakt hoe zeggenschap bijdraagt aan de maatschappelijke opdracht.
2. Maak zeggenschap onderdeel van de portefeuille van een toezichthouder, die er ook zorg voor draagt dat de betrokkenheid van professionals bewaakt wordt onder de andere portefeuilles³⁸

3. Betrek professionals bij het wervingsproces voor de RvT.
4. Maak standaard ruimte voor ervaringsdeskundigheid uit de praktijk in de RvT. Dit kan mede gefaciliteerd worden met traineeships.
5. Leg het contact met professionals. Denk aan werkbezoeken of het uitnodigen van professionals in de commissie. Zeggenschap is van en voor de professionals. Indien een zeggenschapsstructuur aanwezig is, zorg voor regelmatige gesprekken. De RvT kan ook helpen nagaan waar een hinderlijke regel vandaan komt, of en hoe deze het beoogde doel dient, en wellicht helpen deze weg te laten nemen.

Feedback vragen op functioneren Raad van toezicht

De Raad van toezicht van een instelling voor ouderenzorg laat al enige jaren een 360 graden-feedback uitzetten voor haar eigen evaluatie onder andere onder de diverse raden. Hierin vraagt de Raad ook hoe het contact en de samenwerking met de Raad van toezicht wordt ervaren. Dit bevordert een goed samenspel.

Raadpleging alle raden door raad van bestuur

Een ziekenhuis experimenteert met een bestuursraad waarbij de Raad van bestuur elke week haar voorgenomen besluiten, dilemma's en actuele zaken ter raadpleging voorlegt aan de voorzitters en vicevoorzitters van de cliëntenraad, ondernemingsraad, verpleegkundige adviesraad en het medisch specialistisch bedrijf.

³⁷ Wetenschappelijke Adviesraad NVTZ, *Signalement 2019/2020. Van verantwoord en naar beantwoorden*. Utrecht, 2020, p. 12

³⁸ NVTZ, *Samen van waarde. Belanghouderbeleid voor de Raad van Toezicht*. Utrecht, 2022, p. 43

Toezen op de bestuurder

6. Leid het profiel van de bestuurder bij de werving af uit de gekozen route naar zeggenschap³⁹.
7. Geef een bestuurder en een functionaris, een zeggenschapsambassadeur, de verantwoordelijkheid voor zeggenschap.
8. Maak zeggenschap een vast onderwerp van het jaargesprek.
9. Help bestuurders het thema zeggenschap en de beweging verder te brengen.
 - a. Het kan gaan om bewustzijn. In hoeverre staan processen in dienst van de relatie tussen professional en cliënt? Hoeveel ongevraagde adviezen heeft de bestuurder gekregen? Wat is daarmee gedaan? Wat heeft zij/hij gedaan met de andere adviezen van de professionele raad (stafconvent/VAR)? Voor bestuurders die gewend zijn aan planning en controle, kan het een inspanning vragen om de route van openheid en vertrouwen te bewandelen. Het is zaak erop alert te zijn dat zeggenschap niet van bovenaf wordt doorgevoerd, want dan gaat het niet werken.
 - b. Ook kan het gaan om rugdekking voor bestuurders die zeggenschap verder willen brengen. De RvT kan de bestuurder comfort bieden met de steun voor besluitvorming waarin zeggenschap van zorg- en welzijnsprofessionals een belangrijk aandeel heeft.

Is er daadwerkelijk ruimte geweest voor zeggenschap?

De RvT zou kritisch kunnen doorvragen op de betrokkenheid van professionals.

1. Zijn ze betrokken?
2. Wanneer zijn ze betrokken? Vooraf, tijdens, achteraf...
3. Hoe is hun zeggenschap vormgegeven? Inbreng leveren, samen brainstormen, samen beslissen enz.
4. Hoe en waar zien zij en wij hun inbreng terug?

³⁹ Cor Calis en Pieter Vos, *Governance van innovatie vraagt om innovatie van governance. Whitepaper NVTZ*, Utrecht, 2024, p. 34

Alle raden betrekken bij de strategie

Een grote landelijke organisatie voor mensen met een beperking betreft alle gremia, inclusief de verwantenraad, intensief bij het opstellen van de strategie. Vertegenwoordigers van de gremia werden uitgenodigd denkbeeldig plaats te nemen op de stoel van de bestuurder en antwoord te geven op de vragen waarmee deze worstelde. Dit heeft een stevige basis neergelegd voor een gedragen strategie.

Verpleegkundig Stafbestuur in een ziekenhuis

Een ziekenhuis heeft de formele positie van de VAR doorontwikkeld naar een Verpleegkundig Stafbestuur (VSB). Zo is de formele positie van verpleegkundigen, verzorgenden, verpleegkundig specialisten en physician assistants georganiseerd via adviesrechten op belangrijke beslissingen die het verpleegkundig vakgebied aangaan. Het VSB is als strategisch partner gelijkwaardig aan het Medisch Stafbestuur en ook actief betrokken bij het gezamenlijk opstellen van strategisch meerjarenbeleid door de RvB.

Toezen op de organisatie

10. Bevorder zeggenschap, toets of en hoe zeggenschap integraal onderdeel is van de organisatie en haar beleid. Toegewerkt wordt naar besturen met volledige zeggenschap.
 - a. Maak mogelijk dat professionals tijd hebben en rust ervaren om de inhoud van hun vak en zeggenschap verder te brengen.
 - b. Stimuleer dat zeggenschap op alle niveaus wordt verankerd, ook in lijnposities.
 - c. Vraag specifiek naar de rol van leidinggevend en hun ontwikkeling. Zij hebben een cruciale rol in de bevordering van zeggenschap. Leidinggevend hebben direct invloed op de ruimte die professionals krijgen om mee te denken en mee te beslissen. Het LAZ heeft speciaal voor leidinggevend een richtingwijzer uitgebracht.
 - d. Stimuleer dat de ervaren zeggenschap wordt gemeten door de tijd heen. Waar staat de organisatie? Zet de metingen in voor leren en verbeteren, te beginnen met een nulmeting. Dit kan met behulp van de Landelijke Monitor Zeggenschap. Het helpt de organisatie om de ervaring van professionals te begrijpen, zicht te krijgen op de vertrek- en blijfintenties en daarop beleid te ontwikkelen.
 - i. Sommige organisaties werken met een PER (Patiënt Effect Rapportage) bij besluitvorming door het bestuur. Waar besluitvorming door het bestuur direct professionals raakt, zouden ze de ZER (Zeggenschap Effect Rapportage) kunnen invoeren.
 - ii. Streefwaarden kunnen helpen de aandacht op het thema te vestigen en een wenkend perspectief te bieden. Beter presterende organisaties en/of domeinen kunnen fungeren als aantrekkelijk doel. Uiteraard is het zaak hierbij voorbij de afvinklijstjes te komen. Het gaat vooral de inhoud ervan: ruimte en vertrouwen om het werk goed en met voldoening te kunnen doen.⁴⁰

⁴⁰ NVTZ en Vilans, *Zienderogen beter III. Reisgids voor toezichthouders bij het kwaliteitskader verpleeghuiszorg*. Utrecht, 2020, p. 40

- e. Reik voorbeelden en besturingsmodellen aan, rekening houdend met verschillen tussen sectoren, domeinen en organisatiegroottes. Het delen hiervan helpt bestuurders te zien en horen hoe zeggenschap in andere organisaties is geregeld.
- f. Stimuleer de interactie tussen professionele raden, cliëntenraad, ondernemingsraad, vrijwilligersraad, raad van toezicht en raad van bestuur met radendagen, die het gezamenlijke doel kunnen versterken.⁴¹ Dit kan in de vorm van werkbezoeken of themabijeenkomsten. Alle perspectieven komen bij elkaar en ook gaat er een veelzeggende informele werking van uit: een organisatie laat zien hoe belangrijk het gemeenschappelijke eigenaarschap en de zeggenschap van professionals zijn.
- g. Stuur erop dat elk beleids- of investeringsvoorstel standaard een paragraaf bevat over de afstemming die is geschied met professionals.

Aandachtspunten

- 11. Waak voor het stimuleren van zeggenschap zonder duidelijke kaders
Een eenzijdige nadruk op zeggenschap slaat door. Zeggenschap gaat eerst en vooral over zaken die op de eigen beroepsuitoefening betrekking hebben. Een onduidelijke nadruk op zeggenschap is contraproductief. Het thema is niet voor iedereen dagelijkse kost. Onduidelijkheid en onbekendheid kunnen juist bijdragen aan stress e.d.: wat wordt van mij verwacht?⁴² Dit vraagt dan ook om begrenzing en duidelijke kaders door leidinggevenden en ook om scholing en ontwikkeling van de medewerkers zelf. Zo is het van belang om met de zeggenschapsorganen, conform de Wkkgz, een visie op zeggenschap te ontwikkelen.

- 12. Wees alert op de samenhang met de zeggenschap van anderen en stimuleer aandacht hiervoor.
Zeggenschap van de ene groep gaat mogelijk ten koste van de zeggenschap van een of meer andere groepen. Impliciete en expliciete weerstand zijn dan ook te verwachten. Feitelijk wordt immers de zeggenschap van anderen bekampt. Dit in goede banen leiden, is onderdeel van de route naar een goede zeggenschapsbalans. Betrokkenheid van andere lagen en groepen vergroten, past hierbij. Daar ligt een belangrijke taak voor leidinggevenden, bestuurders en toezichthouders, zodat zeggenschap groeit in verbinding en dialoog. De eerdergenoemde rugdekking voor de bestuurder is belangrijk.

Tot slot: deel uw ervaring

Toezen op zeggenschap is een zaak van actie terwijl dat gezien de ervaren schaarste ook een uitdaging kan zijn. Voorbeelden van goede praktijken kunnen helpen. Deze handreiking wordt in de loop van de tijd verrijkt. Dit is een expliciete uitnodiging om ervaringen daartoe te delen. U kunt deze sturen naar info@nvtz.nl.

Via een uitvraag onder haar leden heeft de NVTZ overigens al behoorlijk wat ervaringen opgehaald van toezichthouders als het gaat om zeggenschap en toezicht (meer dan 130 reacties). Een aantal resultaten uit de enquête laten het volgende beeld zien. Het gewogen gemiddelde cijfer (1-5) voor zeggenschap in de eigen organisatie, volgens de toezichthouders, is 3,61. Opvallend in

⁴¹ NVTZ en Vilans, *Zienderogen beter III. Reisgids voor toezichthouders bij het kwaliteitskader verpleeghuiszorg*. Utrecht, 2020, p. 44

⁴² Van Merode F, Groot W, Somers M. Slack Is Needed to Solve the Shortage of Nurses. *National Library of Medicine*. 2024 Jan 16;12(2):220

de toelichting is een tweedeling: een groot deel van de respondenten definieert zeggenschap als medezeggenschap (en zal dus ook op basis daarvan de score gegeven hebben) en is vaak relatief tevreden over hoe dat ingeregeld is, een ander deel heeft een veel duidelijker beeld bij wat zeggenschap is en is in de beantwoording vaak ook wat kritischer op de borging ervan in de eigen organisatie.

Rol van de toezichthouder

Ongeveer 92% van de respondenten vindt dat de toezichthouder op zekere wijze een rol heeft bij het versterken van zeggenschap in de organisatie. Daarbij variëren de meningen sterk over de inkleding van deze rol. Ongeveer 8% ziet helemaal geen rol voor het toezicht weggelegd.

Scores die gegeven worden als het gaat om rollen voor leidinggevend zijn als volgt verdeeld: verbinder (81,3%), betekenisgever (70,6%), facilitator (68,6%) en coach (37,2%).

Gevraagd naar welke rol het belangrijkst is, wordt facilitator het meest genoemd, terwijl deze derde scoort in aantal. En gevraagd naar het niveau waarop die rol zich afspeelt, wordt het volgende geantwoord: organisatie (97,9%), team (55,6%), omgeving (45,3%) en individu (24,7%).

De vraag waarom zeggenschap belangrijk is voor de respondenten, levert enkele aansprekende quotes op:

'Zeggenschap zou wel eens een sleutel kunnen zijn naar een organisatie waar het voor mensen prettig werken is en daarmee om mensen bij deze organisatie, en breder bij de zorg, te kunnen houden.'

'Zeggenschap als proxy voor betrokkenheid en motivatie.'

'Zij [de professionals red.] hebben (vaak unieke) kennis van de kernactiviteiten van de organisatie. vertalen wat er leeft op de werkvloer, duiden waar mogelijk beleid nodig is, waar beleid helpt en waar beleid soms juist in de weg zit.'

'Professionals werken vanuit kennis en vertrouwen, geef richting en kaders en laat ze zelf bepalen waar ze afwijken en daar verantwoording over afleggen, dat kan een professional.'

'Omdat je meerdere perspectieven benut. Omdat de medewerkers in een meer volwassen relatie met de organisatie komen. En tenslotte omdat de binding van medewerkers met de organisatie dan sterker is en de organisatie zo meer professionals kan binden.'

De **Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ)** is een onafhankelijke en actieve vereniging die staat voor verantwoordelijk intern toezicht in zorg- en welzijnsinstellingen.

Publicatiedatum: 23 juni 2025

