

PEILING ZEGGENSCHAP IN DE ZORG



Landelijk Actieplan Zeggenschap en Veerkracht
December 2022

BPSW

VVZ Nederlandse
Vereniging van
Ziekenhuizen

v&vn

vgn vereniging
gehandicaptenzorg
nederland

Partners  Actieplan
Zeggenschap

de
Nederlandse
ggz

1boz Brancheorganisaties Zorg

actiz

NFU
NEDERLANDSE FEDERATIE VAN
UNIVERSITAIR MEDISCHE CENTRA

Inhoudsopgave

Samenvatting	4	Conclusie resultaten zorgprofessionals	31
Inleiding	8	Ervaren kwaliteit van zeggenschap	31
Aanleiding	9	Huidige en gewenste situatie	31
Achtergrond	10	Prioritering zeggenschap	32
Resultaten peiling zeggenschap: zorgprofessionals	11	Resultaten peiling zeggenschap: bestuurders, managers en HR-professionals	33
Demografie	12	Demografie	34
Ervaren kwaliteit van zeggenschap	13	Ervaren kwaliteit van zeggenschap	35
Prioriteit voor gewenste zeggenschap	14	Prioriteit voor gewenste zeggenschap	36
1. Personeelstekort	15	Huidige en gewenste situatie	38
2. Positionering van de beroepsgroep	15	Benodigde ontwikkelingen om zeggenschap te versterken.	40
3. Rooster	15	Organisatie	40
4. Verbeteren van zorg	16	Beroepsgroep	41
5. Administratie en registratie	16	Belemmeringen in de dagelijkse praktijk	42
Ontwikkelingen in de zorg	17	Benodigdheden om ontwikkeling van zeggenschap te versterken	43
Huidige en gewenste situatie	18	Beoogd resultaat door zeggenschap te versterken	44
Ontwikkelingen die nodig zijn om zeggenschap te versterken	19	Conclusie resultaten bestuurders, managers en HR-professionals	45
Organisatie	19	Resultaten peiling zeggenschap: zorgprofessionals vs. bestuurders	47
Individueel	21	Ervaren kwaliteit van zeggenschap	48
Ondersteuning management	23	Prioriteit voor gewenste zeggenschap	49
Gelijkwaardigheid	23	Huidige en gewenste situatie	50
Beroepsgroep	23	Ontwikkelingen die nodig zijn om zeggenschap te versterken	52
Belemmeringen in de dagelijkse praktijk	24	Organisatie	52
Invloed van zeggenschap op werkplezier	25	Beroepsgroep	52
Benodigde kennis om zeggenschap te versterken	26	Belemmeringen in de dagelijkse praktijk	53
Benodigde vaardigheden om zeggenschap te versterken	28	Conclusie en aanbevelingen vanuit resultaten zorgprofessionals	54
Benodigde leervormen om zeggenschap te versterken	30	vs. bestuurders, managers en HR-professionals	
		Aanbevelingen	56

SAMENVATTING

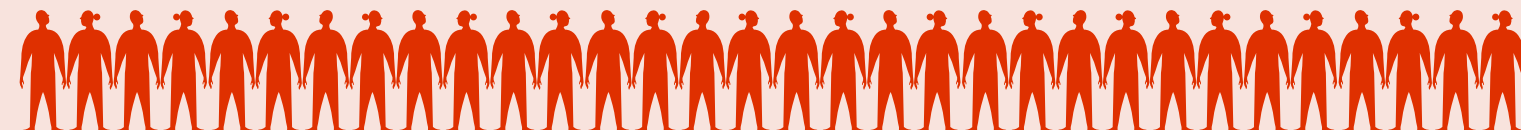


Een beknopt overzicht van de peiling

Samenvatting

Het versterken van professionele zeggenschap van zorgprofessionals draagt bij aan goede zorg voor patiënten en cliënten. En ook aan betrokken- en bevlogenheid, werkplezier en daarmee behoud van zorgprofessionals. Hoe staat het er in Nederland voor met de zeggenschap van zorgprofessionals? Wat is er nodig om die zeggenschap binnen de eigen zorgorganisatie te vergroten? En wat is er nodig om zorgprofessionals en werkgevers hierin samen te laten optrekken?

Om daar inzicht in te krijgen, is van 26 september tot en met 24 oktober 2022 een peiling uitgezet door de samenwerkende partijen van het Landelijk Actieplan Zeggenschap en Veerkracht: V&VN, BPSW en de BoZ-partijen VGN, ActiZ, NFU, NVZ en de Nederlandse ggz.



Er reageerden 2653 zorgprofessionals op de peiling: verzorgenden, verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten en begeleiders. Daarnaast reageerden 197 bestuurders, managers en HR-professionals.

Zeggenschap op organisatieniveau wordt met een 5, een onvoldoende, beoordeeld.

Zorgprofessionals beoordelen de kwaliteit van zeggenschap op individueel niveau met een 6 en op teamniveau met een 6,2. Zeggenschap op organisatieniveau wordt met een 5, een onvoldoende, beoordeeld. Bestuurders, managers en HR-professionals schatten de door zorgprofessionals ervaren kwaliteit van zeggenschap significant hoger in dan hoe zorgprofessionals de kwaliteit van zeggenschap zelf ervaren. **Bestuurders, managers en HR-professionals zonder achtergrond in één van de zorgberoepen schatten de door zorgprofessionals ervaren kwaliteit van zeggenschap daarbij significant hoger in dan hun collega's mét deze achtergrond.**

Zowel zorgprofessionals als bestuurders, managers en HR-professionals zijn het erover eens op welke onderwerpen als eerste moet worden ingezet om zeggenschap te versterken: **het personeelstekort, de positionering van de beroepsgroep in de organisatie, het rooster, verbeteren van zorg, administratie en registratie.**

In de peiling werd aan zorgprofessionals gevraagd om op een aantal onderwerpen aan te geven hoe zij nu zeggenschap ervaren en hoe zij dat wensen: geen betrokkenheid, meepraten, meebeslissen of eindverantwoordelijkheid. De belangrijkste onderwerpen om over mee te beslissen zijn volgens zorgprofessionals: het personeelstekort en de inrichting van de beroepspraktijk/werkomgeving. Hoewel deze onderwerpen buiten de top 5 van de bestuurders, managers en HR-professionals vallen, worden ze ook door hen belangrijk gevonden. Onderwerpen die door allen in de top 5 zijn opgenomen: positionering van de beroepsgroep in de organisatie, ontwikkelingen in de zorg, ontwikkelingen in de zorgvraag en aanschaf van nieuwe materialen of hulpmiddelen.

Zorgprofessionals vinden het het meest gewenst om eindverantwoordelijkheid te dragen voor de dagindeling, bevoegd en bekwaam blijven, het rooster en de begeleiding van studenten en leerlingen. Bestuurders, managers en HR-professionals vinden eindverantwoordelijkheid van zorgprofessionals voor deze thema's ook gewenst. Zorgprofessionals zouden ook graag eindverantwoordelijkheid dragen voor het aantal patiënten per zorgprofessional. Bestuurders, managers en HR-professionals vinden het minder belangrijk dat zorgprofessionals hiervoor eindverantwoordelijkheid dragen.

Zorgprofessionals en bestuurders, managers en HR-professionals zijn het erover eens dat vanuit de organisatie meer tijd en ruimte gefaciliteerd moet worden zodat zorgprofessionals naast het leveren van directe patiëntenzorg ook andere taken kunnen oppakken. Ook onderschrijven beide groepen dat ondersteuning van de direct leidinggevende nodig is om zeggenschap te versterken. Volgens beide groepen is het van belang dat zorgprofessionals openstaan voor verandering en innovatie. Zorgprofessionals willen daarnaast dat er voldoende budget en tijd beschikbaar is voor scholing. Bestuurders geven aan dat zichtbare rolmodellen nodig zijn, als ook een cultuurverandering, waardoor zorgprofessionals zelf meer initiatief tonen.

Zowel zorgprofessionals als bestuurders, managers en HR-professionals zien grotendeels dezelfde ontwikkelingen die nodig zijn binnen organisaties om zeggenschap voor zorgprofessionals te versterken: besluitvorming vanuit gelijkwaardigheid (in plaats van hiërarchie) met duidelijk afgebakende - op elkaar afgestemde - verantwoordelijkheden, initiatieven die vanaf de werkvloer worden gestimuleerd, tijd en ruimte voor professionele ontwikkeling en support vanuit management, HR en staf.

In de dagelijkse praktijk worden belemmeringen ervaren om de zeggenschap van zorgprofessionals te vergroten. Allereerst geven beide groepen aan dat er (te) weinig tijd en ruimte is. Zorgprofessionals ervaren een sterke hiërarchie en vinden dat het management vooral top-down besluiten neemt. Hierbij wordt genoemd dat zeggenschap onvoldoende wordt gestimuleerd. Zorgprofessionals willen een werkomgeving waarin ze de ruimte krijgen om te groeien en mee te denken en waarbij hun inbreng wordt gewaardeerd. Bestuurders, managers en HR-professionals benoemen in de peiling dat zorgprofessionals niet op de hoogte zijn waarover zij zeggenschap (kunnen) hebben. Zij geven aan dat deze informatie niet goed genoeg wordt verspreid. In combinatie met de hiërarchische cultuur, zorgt dit volgens hen voor een barrière voor zorgprofessionals om het gesprek aan te gaan over de grotere kwesties binnen de organisatie. Zorgprofessionals, bestuurders, managers en HR-professionals zijn het er verder over eens dat er meer waardering van het beroep en salaris nodig is.

Het vraagstuk is helder, de oplossingen zijn divers. Om zeggenschap in zorgorganisaties te versterken, kunnen verschillende interventies worden uitgevoerd. Kenmerkend bij dit soort complexe vraagstukken is dat er niet één oplossing is, maar dat er aan verschillende knoppen gedraaid kan worden.

Er is ruimte nodig voor experiment om te kijken wat werkt. Ook is het cruciaal dat het vraagstuk vanuit verschillende disciplines wordt aangepakt. En dat zorgorganisaties niet stilzitten, maar er vandaag mee aan de slag gaan. Zeggenschap bevorderen doe je samen, in een cultuur waarin zorgprofessionals eerder hun stem laten horen en waarin leidinggevenden en bestuur naar die stem luisteren.

Zorgprofessionals hebben van bestuurders, managers en HR-professionals tijd en ruimte nodig om ook andere taken naast de directe patiënten-/ cliëntenzorg te kunnen oppakken en vertrouwen in hen als zorgprofessional. Dit wordt herkend door bestuurders, managers en HR-professionals, maar zij verwachten ook van de zorgprofessionals dat er een cultuurverandering komt waardoor zij meer initiatief gaan tonen. Om te werken aan het

versterken van zeggenschap van zorgprofessionals in zorgorganisaties is het van belang dat beide groepen de dialoog met elkaar aangaan. Er zijn verschillende verwachtingen en behoeften, belangrijk is dat die met elkaar uitgesproken en besproken worden. Zowel de bestuurders, managers en HR-professionals als de zorgprofessionals hebben hierin een belangrijke taak. Zeggenschap versterken doe je samen, ieder vanuit een eigen perspectief én met een eigen opdracht. Vanuit gelijkwaardigheid, verantwoordelijkheid en partnerschap interprofessionele samenwerking versterken en de beste patiëntenzorg leveren, binnen een gezonde, professionele, innovatieve en lerende werkomgeving. Daarmee bouw je samen aan een zorgorganisatie waar disciplines elkaars kwaliteiten en professie binnen het (behandel)team (h)erkennen en benutten voor de beste uitkomsten voor de patiënt én voor de zorgprofessional.

De resultaten van de peiling geven aanleiding om aspecten van deze peiling verder uit te diepen. Van november 2022 tot januari 2023 houdt het actieplan hiervoor focusgroepen met zorgprofessionals, managers en bestuurders. De uitkomsten van deze peiling, de resultaten uit de focusgroepen én de bevindingen uit de gesubsidieerde lokale actieplannen om zeggenschap van zorgprofessionals te versterken, gebruikt het actieplan om een visie op zeggenschap en een roadmap (hoe daar te komen) uit te werken. Deze visie en roadmap worden in 2023 opgeleverd.

INLEIDING



Aanleiding en achtergrond van de peiling

Aanleiding

Als verzorgende, verpleegkundige, verpleegkundig specialist of begeleider je stem laten horen.

Zelf beslissen als het over jouw vak gaat. Meepraten, meebepalen en invloed uitoefenen. Het draagt bij aan kwaliteit van zorg én werktevredenheid.

Daarom hebben beroepsverenigingen V&VN en BPSW en werkgeversorganisaties ActiZ, NFU, NVZ, VGN en de Nederlandse ggz een Landelijk Actieplan Zeggenschap en Veerkracht opgesteld. Een gezamenlijk plan om de professionele zeggenschap van zorgprofessionals merkbaar te verbeteren en de veerkracht te versterken. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) stelt geld beschikbaar aan zorgorganisaties om hiermee concreet aan de slag te gaan.

De definitie van zeggenschap die door het Landelijk Actieplan Zeggenschap en Veerkracht wordt gebruikt is het volgende:

Zelf kunnen beslissen als het over je professie gaat (beroepsontwikkeling en beroepsinhoud) en de kans krijgt en neemt om inspraak en invloed te hebben wanneer het je professie raakt (beleidsparticipatie en beslissingsbevoegdheid).

Oftewel: spreek je uit als het gaat om jouw vak, op welk niveau dan ook. Met als uitgangspunt het verhogen van de kwaliteit van zorg én tevredenheid over het werk.

Vanuit het Landelijk Actieplan Zeggenschap en Veerkracht worden de deelnemende zorgorganisaties met elkaar in contact gebracht in een landelijk leernetwerk. Ook wordt een leerlijn ontwikkeld en een kennisplatform opgezet om de kennis te verspreiden onder zorgprofessionals in het hele land.

Zo kunnen de nieuwverworven inzichten snel worden gedeeld (kennisdisseminatie).

Meer informatie over het actieplan is te vinden op:

[www.
actieplan
zeggenschap.nl](http://www.actieplanzeggenschap.nl)



Achtergrond

Professionele zeggenschap in de zorg staat de laatste jaren in de spotlight. Hoewel het probleem van onvoldoende zeggenschap van zorgprofessionals al bestond voor de coronapandemie, is tijdens deze pandemie duidelijk geworden hoe groot dat probleem is. Zorgprofessionals waren niet betrokken bij zorginhoudelijke beslissingen die effect hadden op hun werk. Bianca Buurman, destijds de landelijke Chief Nursing Officer, schreef er een advies over: 'Niets over ons, zonder ons'¹. In dat advies pleit zij voor het maken van meer tijd en ruimte om zeggenschap te kunnen bevorderen, het erkennen van professionele zeggenschap op organisatie- en op landelijk niveau en scholingsmogelijkheden en loopbaanmogelijkheden in CAO's.



⁴Commissie Werken in de Zorg. (2020). Advies commissie werken in de zorg: Behoud en betrokkenheid van zorgprofessionals.

⁵Voorstel van wet van de leden Ellemeets en Veldman houdende wijziging van de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (invloed van zorgverleners). - Raad van State

Deze adviezen worden ook ondersteund door het rapport van de RVS 'Applaus is niet genoeg'².

Het gebrek aan professionele zeggenschap bij zorgprofessionals is niet een op zichzelf staand probleem maar past in het grotere plaatje van de arbeidsmarktproblematiek. Het versterken van zeggenschap is een vaak genoemde interventie wanneer het gaat over het behouden van zorgprofessionals. Geadviseerd wordt om zorgprofessionals meer invloed te geven in zorgorganisaties wanneer het gaat over beleid dat hun vak raakt^{3 4}.

In december 2021 is in de Tweede Kamer de motie van Ellemeets en de Vries aangenomen. **10 miljoen euro werd beschikbaar gesteld om zeggenschap en veerkracht te versterken**⁵.

¹Buurman, B. (2020, september). Niets over ons zonder ons - Investeringsagenda zeggenschap en positionering verpleegkundigen & verzorgenden. <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-volksgezondheid-welzijn-en-sport/documenten/publicaties/2020/09/02/investeringsagenda-zeggenschap-en-positionering-verpleegkundigen-en-verzorgenden>. Geraadpleegd op 28 november 2022.

²Applaus is niet genoeg | Advies | Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (raadrvs.nl)

³Sociaal Economische Raad. (2021). Aam de slag voor goede zorg: Een actieagenda voor de zorgarbeidsmarkt. In <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2021/arbeidsmarkt-in-zorg.pdf>.

De Peiling

Wat is er nodig om zeggenschap van zorgprofessionals binnen de eigen zorgorganisatie te vergroten? Wat is er nodig om zorgprofessionals, bestuurders, managers en HR-professionals hierin samen te laten optrekken?

Om daarvan een beter beeld te krijgen, is van 26 september tot en met 24 oktober 2022 een peiling uitgezet door de samenwerkende partijen van het Landelijk Actieplan Zeggenschap en Veerkracht.

Er reageerden 2653 (zorg)professionals op de peiling: verzorgenden, begeleiders, verpleegkundigen en verpleegkundig specialisten. Daarnaast participeerden 197 bestuurders, managers en HR-professionals.

De resultaten zijn beschreven in dit rapport.

RESULTATEN ZORG- PROFESSIONALS

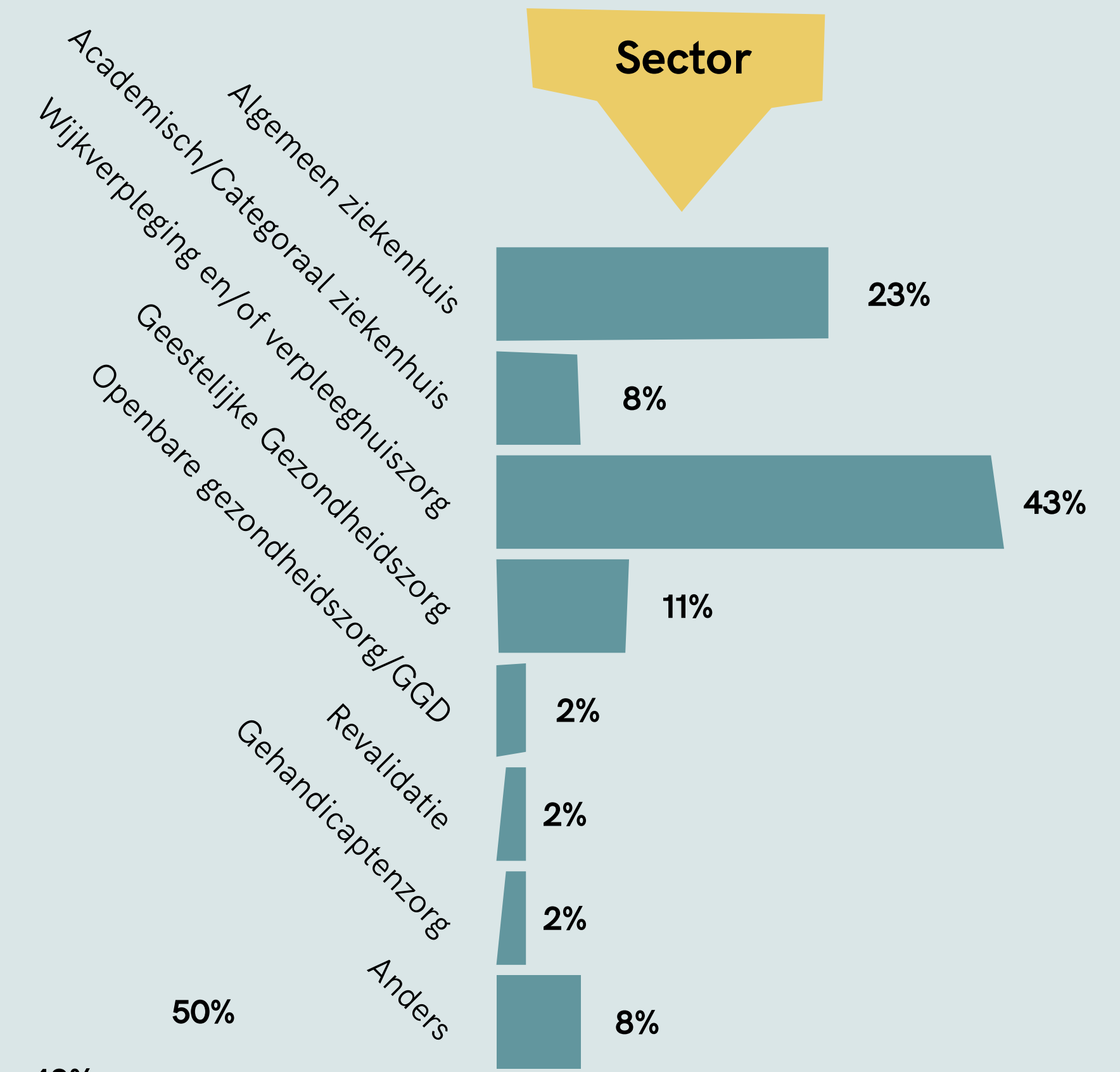
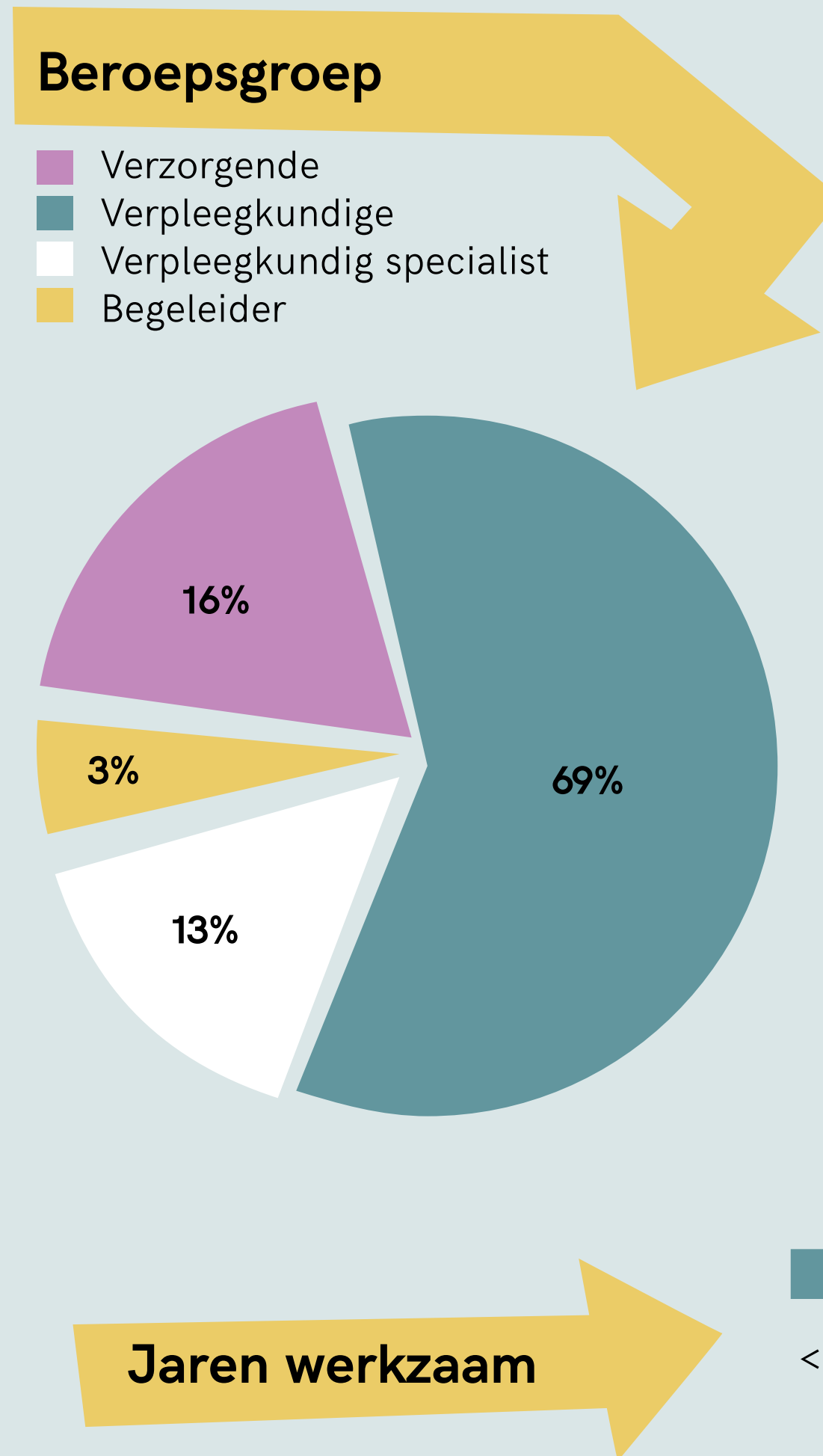
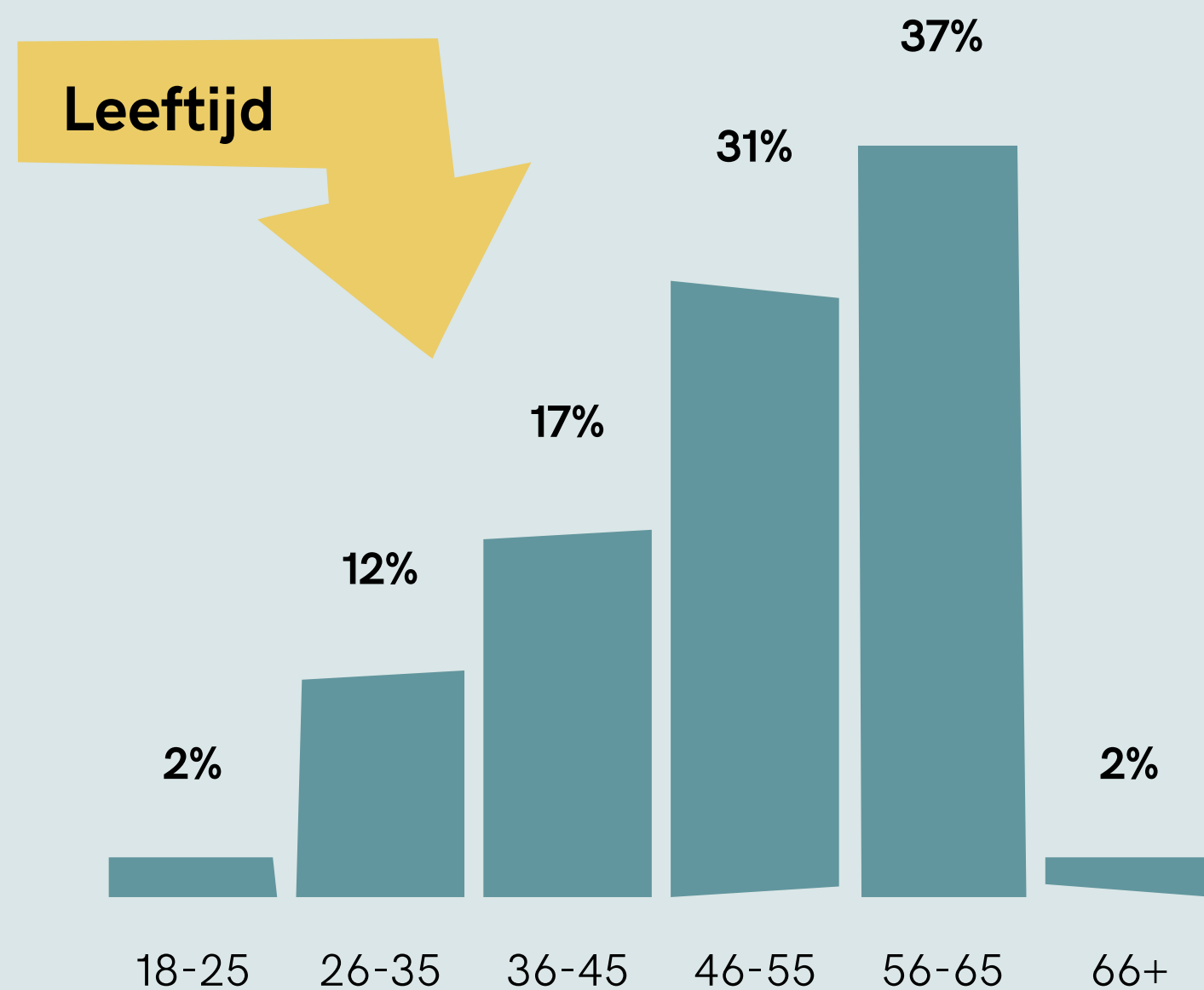


Een overzicht van alle gegevens en conclusies.

Demografie

De totale respons op de peiling voor zorgprofessionals is 2653.

Van de zorgprofessionals geeft 33% aan dat de beslissingsbevoegdheid over het vakinhoudelijke beleid in de organisatie belegd is in een functie. Het gaat dan o.a. om de VAR, Chief Nursing (Information) Officer (CN(I)O) of een verpleegkundig directeur.



21% VAR-lid
79% geen VAR-lid



Ervaren kwaliteit van zeggenschap

	Alle respondenten	Verzorgenden	Verpleegkundigen	Verpleegkundig specialisten	Begeleiders	VAR-leden
Individueel	6,0	5,7*	6,0	6,4*	6,1	6,4*
Team	6,2	6,1	6,2	6,3	6,4	6,3
Organisatie	5,0	5,0	4,9	5,1	5,2	5,6*

Aan zorgprofessionals is gevraagd om een rapportcijfer te geven aan de huidige ervaren kwaliteit van zeggenschap op verschillende niveaus.

Op individueel niveau ervaren disciplines verschillen: verzorgenden scoren significant lager en verpleegkundig specialisten scoren significant hoger dan het gemiddelde. Tussen de sectoren bestaan geen significante verschillen. De huidige kwaliteit van zeggenschap op individueel niveau wordt significant hoger beoordeeld door VAR-leden dan door niet-VAR-leden. Op teamniveau zijn er geen significante verschillen tussen de beroepsgroepen en sectoren. Er is ook geen significant verschil tussen disciplines en VAR-leden. Op organisatieniveau zijn er geen significante verschillen tussen disciplines. Opvallend is dat de academische en categorale ziekenhuizen significant lager scoren op professionele zeggenschap dan het totale gemiddelde. VAR-leden scoren significant hoger op de ervaren kwaliteit van zeggenschap op organisatieniveau dan niet-VAR-leden.

Q72: Op een schaal van 1 tot 10, welk rapportcijfer geef jij de huidige kwaliteit van zeggenschap binnen jouw zorgorganisatie? | Basis: totale steekproef zorgprofessionals, n=2653 | *De significanties geven verschillen aan tussen de beroepsgroepen en het gemiddelde.

Prioriteit voor gewenste zeggenschap

Verzorgenden, verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten en begeleiders is gevraagd welke onderwerpen prioriteit hebben om tot de gewenste mate van zeggenschap in de organisatie te komen.

De onderwerpen uit de top 5 komen uit de thema's werkomgeving, beroepsuitoefening en beroepsinhoud. Hoewel de ranking iets verschilt, is de top 3 gelijk voor de beroepsgroepen. Ook heeft (bijna) elke beroepsgroep een onderwerp dat niet bij de andere beroepsgroepen naar voren komt. Voor de groep verzorgenden is dat bevoegd en bekwaam blijven. Voor verpleegkundigen is dat vakinhoudelijke bij- en nascholing. Voor verpleegkundig specialisten en begeleiders is dat visie op zorg en voor begeleiders aanvullend nog het aantal cliënten/patiënten per zorgprofessional. Het onderwerp rooster staat bij alle beroepsgroepen in de top 5, behalve bij de verpleegkundig specialisten. Bij deze groep valt dit onderwerp (zelfs) buiten de top 10.

	Alle respondenten	Verzorgenden	Verpleegkundigen	Verpleegkundig specialisten	Begeleiders
1	Personeelstekort (59%)	Personeelstekort (77%*)	Personeelstekort (58%)	Positionering van de beroepsgroep (60%*)	Personeelstekort (58%)
2	Positionering van de beroepsgroep in de organisatie (44%)	Rooster (52%*)	Positionering van beroepsgroep (44%)	Personeelstekort (44%)	Positionering van de beroepsgroep (40%)
3	Rooster en verbeteren van zorg (30%)	Verbeteren zorg (38%)	Rooster, verbeteren van zorg en administratie en registratie (28%)	Verbeteren van zorg (27%)	Verbeteren van zorg en administratie en registratie (29%)
4	Administratie en registratie (27%)	Positionering beroepsgroep en administratie en registratie (27%)	Ontwikkelingen in de zorg (25%)	Ontwikkelingen in de zorg (25%)	Aantal patiënten/cliënten per zorgprofessional en visie op zorg (27%)
5	Ontwikkelingen in de zorg (24%)	Bevoegd en bekwaam blijven (24%*)	Vakinhoudelijke bij- en nascholing (22%)	Visie op zorg (24%)	Rooster (26%)

Q70: Je hebt net je mening gegeven over een groot aantal belangrijke onderwerpen rondom zeggenschap in jouw organisatie. Op welke van deze onderwerpen moet als eerste ingezet worden om tot de gewenste situatie te komen? Top 5| Basis: totale steekproef zorgprofessionals, n=2653 |*De significanties geven verschillen aan tussen de beroepsgroepen en het gemiddelde

1 Prioriteit voor gewenste zeggenschap 2 3

Personeelstekort

Personeelstekort: omgang met tekorten van zorgprofessionals binnen de organisatie of afdeling, met formatievraagstukken, met de werving van nieuwe collega's en met een gezonde functiemix van collega's binnen het team.

Personeelstekort staat bij bijna alle beroepsgroepen op de eerste plaats, bij de verpleegkundig specialisten staat dit op de tweede plaats. Verzorgenden willen significant vaker dan het totale gemiddelde dat er eerst wordt ingezet op het personeelstekort. Een derde van de respondenten geeft aan dat zij geen betrokkenheid hebben bij oplossingen met betrekking tot het personeelstekort. Bij de groep verzorgenden is dit zelfs 50%. Ruim twee derde tot driekwart van de zorgprofessionals wil meebeslissen over personeelstekorten. Respondenten die werkzaam zijn in een algemeen ziekenhuis willen significant vaker meebeslissen over dit onderwerp dan het totale gemiddelde.

Positionering van de beroepsgroep

Positionering van de beroepsgroep: de zeggenschapsstructuur in de organisaties waarin de eigen beroepsgroep vertegenwoordigd is.

Positionering van de beroepsgroep in de organisatie staat bij elke beroepsgroep in de top 5, maar er zijn wel verschillen tussen de beroepsgroepen. Waar verzorgenden significant lager scoren op inzetten op de positionering van de beroepsgroep in de organisatie, scoren verpleegkundig specialisten hier juist significant hoger op. Respondenten werkzaam in een algemeen ziekenhuis willen significant vaker eindverantwoordelijk zijn voor de positionering, terwijl de VVT-sector juist significant lager scoort op eindverantwoordelijkheid. Zorgprofessionals die VAR-lid zijn willen vaker eindverantwoordelijkheid over dit onderwerp (20%) dan zorgprofessionals die geen VAR-lid zijn (12%).

Rooster

Mogelijkheden die zorgprofessionals hebben om het rooster aan te passen naar hun behoeften en wensen.

Opvallend is dat op dit onderwerp de respondenten het meest eindverantwoordelijk willen zijn. Verzorgenden zijn significant vaker niet betrokken bij het rooster, terwijl zij graag willen meepraten; 19% wil zelfs eindverantwoordelijk zijn. Hoewel het rooster bij de verpleegkundig specialisten niet in de top 5 of top 10 staat, willen zij wel significant vaker eindverantwoordelijk zijn voor het rooster. Er zijn geen opvallende verschillen per sector. Zorgprofessionals die VAR-lid zijn willen vaker eindverantwoordelijkheid over dit onderwerp (36%) dan zorgprofessionals die geen VAR-lid zijn (28%).

Prioriteit **4** voor gewenste zeggenschap

Verbeteren van zorg

Verbeteringen in de zorg, o.a. op de terreinen patiënt-/ cliënttevredenheid, kwaliteit van zorg, veiligheid en het verpleegsensitieve uitkomstmaten.

Het onderwerp verbeteren van zorg staat bij alle beroepsgroepen op een derde plek. De resultaten laten zien dat de zorgprofessionals nu vooral meepraten, maar dat de wens is om mee te beslissen. Verpleegkundig specialisten willen significant vaker eindverantwoordelijk zijn voor het verbeteren van zorg. Respondenten in academische ziekenhuizen of categorale ziekenhuizen willen significant vaker eindverantwoordelijk zijn voor het verbeteren van zorg. Zorgprofessionals in de openbare gezondheidszorg/ GGD scoren significant hoger op niet betrokken zijn bij het verbeteren van zorg, terwijl bijna 60% wil meebeslissen.

Administratie en registratie

Mogelijkheid tot het verminderen van administratieve lasten en het schrappen van onnodige registraties.

Administratie en registratie is bij bijna alle beroepsgroepen in de top 5 opgenomen. Bij verpleegkundig specialisten valt dit onderwerp net buiten de top 5 op plaats 6. Dit is met name interessant omdat het terugdringen van administratieve en registratielast in de afgelopen jaren veel aandacht heeft gekregen en verschillende projecten zijn gestart om dit terug te dringen. De beroepsgroep ervaart hierover kennelijk te weinig zeggenschap en wil er vaker over meebeslissen. Bijna 60% van de verzorgden ervaart geen betrokkenheid als het gaat om administratie en registratie, dit terwijl 60% wil meebeslissen over dit onderwerp. Ook de andere beroepsgroepen scoren hoog op geen betrokkenheid of meepraten, terwijl bijna 70% aangeeft te willen meebeslissen. Dit beeld is gelijk in de verschillende sectoren.

Ontwikkelingen in de zorg

Verbeteren van zorg

Met ontwikkelingen in de zorg wordt onder andere bedoeld op zorgtechnologie en -innovaties.

Dit onderwerp staat in de top 5 bij verpleegkundigen en verpleegkundig specialisten.

Bijna de helft van de verzorgenden ervaart nu geen betrokkenheid op dit onderwerp (significant hogere score), terwijl 55% graag wil meebeslissen (significant lagere score).

Bij de verpleegkundigen en verpleegkundig specialisten zien we een soortgelijke trend, gemiddeld 20% van deze beroepsgroepen ervaart te kunnen meebeslissen, terwijl 72% wenst mee te beslissen over dit onderwerp.

Respondenten die werkzaam zijn in een algemeen ziekenhuis willen significant vaker meepraten over ontwikkelingen in de zorg.

Huidige en gewenste situatie

Zorgprofessionals is gevraagd om op een aantal onderwerpen aan te geven op welke manier zij nu zeggenschap ervaren en hoe zij dat wensen.

Men kon kiezen uit de volgende antwoordopties:

- Geen betrokkenheid: zorgprofessionals worden niet systematisch betrokken en hebben geen inspraak bij de besluitvorming m.b.t. zaken die de verpleegkunde/verzorging/begeleiding aangaan.
- Meepraten: er is (in)formeel overleg met zorgprofessionals in de praktijk of via bijvoorbeeld een (V)VAR, VSB, PAR, CNO voordat het besluit wordt genomen door management/bestuur.
- Meebeslissen: zorgprofessionals beslissen mee met management/bestuur.
- Eindverantwoordelijkheid: zorgprofessionals nemen de uiteindelijke beslissing.

Zorgprofessionals ervaren in de huidige situatie vooral dat zij niet betrokken zijn of dat ze mogen meepraten. De gewenste situatie volgens zorgprofessionals is dat zij meebeslissen. Dit is van toepassing op alle bevraagde onderwerpen uit de peiling. Opvallend is dat een kleine groep zorgprofessionals eindverantwoordelijkheid wil dragen op de onderwerpen. Het onderwerp waarvoor de meeste zorgprofessionals eindverantwoordelijkheid willen dragen, is het rooster (29%).

Leden van de VAR praten vaker mee in de huidige situatie over verschillende onderwerpen dan niet-VAR-leden. VAR-leden willen ook vaker de eindverantwoordelijkheid dragen dan niet-VAR-leden.

Er zijn verschillen tussen de beroepsgroepen. Verpleegkundig specialisten willen vaker eindverantwoordelijkheid dragen. Verzorgenden daarentegen willen vaker geen betrokkenheid of meepraten op onderwerpen. Zorgprofessionals die minder dan vijf jaar in dienst zijn willen vaker meepraten dan eindverantwoordelijk zijn.

Opvallend is dat 91% van de respondenten aangeeft niet betrokken te zijn bij productieafspraken met zorgverzekeraars, ruim een derde wil erover meepraten en een derde wil er ook over meebeslissen. Als het gaat over het verdelen van financiële middelen ervaart een grote groep (84%) niet betrokken te zijn. In de gewenste situatie geeft meer dan een derde aan te willen meepraten en bijna 50% wil meebeslissen over het verdelen van financiële middelen. VAR-leden zijn meer betrokken en willen ook vaker meebeslissen dan niet-VAR-leden. Verzorgenden willen significant minder vaak meebeslissen over deze onderwerpen. Respondenten werkzaam in de openbare gezondheidszorg/GGD, revalidatie en overige groep willen significant vaker geen betrokkenheid bij deze onderwerpen.

Ontwikkelingen die nodig zijn om zeggenschap te versterken

Aan zorgprofessionals is de vraag gesteld wat er nodig is om de zeggenschap in de organisatie te versterken en ook wat er nodig is om de eigen zeggenschap te versterken.

Organisatie

Aan zorgprofessionals is gevraagd welke ontwikkelingen nodig zijn in de organisatie om zeggenschap te versterken en van de huidige naar de gewenste situatie te komen. Meerdere antwoorden waren mogelijk. De top 5 is weergegeven in figuur 1.

Verzorgenden kiezen vaker dan gemiddeld voor het stimuleren van initiatieven vanaf de werkvloer en minder vaak voor eigen regie over de beroepsuitoefening. Bovendien noemen verzorgenden als enige beroepsgroep het hebben van een budget voor ontwikkelingen in het verzorgend, verpleegkundig en/of begeleid domein als een ontwikkeling die nodig is om zeggenschap van de beroepsgroep te vergroten. Verpleegkundig specialisten kiezen vaker dan gemiddeld voor eigen regie over de beroepsuitoefening en minder vaak voor het stimuleren van initiatieven

vanaf de werkvloer en tijd en ruimte voor professionele ontwikkeling. Verpleegkundig specialisten noemen als enige beroepsgroep het installeren of versterken van een zeggenschapsstructuur. Zorgprofessionals werkzaam in een algemeen, academisch of categoriaal ziekenhuis en de ggz kiezen vaker dan gemiddeld voor het faciliteren in randvoorwaarden.

Zorgprofessionals hadden ook de mogelijkheid om via een open antwoord aanvullingen te geven. Hieruit blijkt dat er veel behoefte is aan een hoger salaris. Zorgprofessionals geven aan dat er meer een bottom-up- in plaats van top-downbeweging moet komen ten aanzien van zeggenschap.

En ze zien graag dat er minder managementlagen zijn, anders leiding wordt gegeven en dat meer personen in het management of in de Raad van Bestuur een achtergrond hebben als zorgprofessional in één van de genoemde beroepsgroepen. Verder geven zorgprofessionals aan zich vaak niet serieus genomen te voelen. Men geeft aan dat er vaak wel naar ze wordt geluisterd, maar dat ze resultaten hiervan niet of onvoldoende terugzien in de praktijk, dat er regelmatig geen of onvoldoende gewenste actie is. Dat men

vaak geen uitleg krijgt waarom hun perspectief niet is meegenomen. Zorgprofessionals geven aan zich hierdoor niet serieus genomen te voelen, wat voor frustratie zorgt. Zorgprofessionals geven ook aan dat de beroepsgroep vaker regie moet nemen over het eigen vak, en dat hiervoor meer bewustwording nodig is, zodat ook de ruimte wordt genomen wanneer die wordt gegeven. Zorgprofessionals geven ook aan dat zij vaker leiderschap zouden moeten tonen.

	Alle respondenten	Verzorgenden	Verpleegkundigen	Verpleegkundig specialisten	Begeleiders
1	Besluitvorming vanuit gelijkwaardigheid met duidelijk afgebakende op elkaar afgestemde verantwoordelijkheden (43%)	Dat initiatieven vanaf de werkvloer worden gestimuleerd (54%*)	Besluitvorming vanuit gelijkwaardigheid met duidelijk afgebakende op elkaar afgestemde verantwoordelijkheden (43%)	Besluitvorming vanuit gelijkwaardigheid met duidelijk afgebakende op elkaar afgestemde verantwoordelijkheden (46%)	Besluitvorming vanuit gelijkwaardigheid met duidelijk afgebakende op elkaar afgestemde verantwoordelijkheden (53%)
2	Dat initiatieven vanaf de werkvloer worden gestimuleerd (40%)	Besluitvorming vanuit gelijkwaardigheid met duidelijk afgebakende op elkaar afgestemde verantwoordelijkheden (39%)	Dat initiatieven vanaf de werkvloer worden gestimuleerd (40%)	Eigen regie over de beroepsontwikkeling (38%)	Dat initiatieven vanaf de werkvloer worden gestimuleerd (42%)
3	Tijd en ruimte voor professionele ontwikkeling (36%)	Support vanuit management/HR/staf, tijd en ruimte voor professionele ontwikkeling en budget voor ontwikkelingen in het verzorgend, verpleegkundig en/of begeleidend domein (32%)	Tijd en ruimte voor professionele ontwikkeling (38%)	Het faciliteren van randvoorwaarden door Raad van Bestuur en directie en support vanuit management/HR/staf (35%*)	Tijd en ruimte voor professionele ontwikkeling (36%)
4	Eigen regie over de beroepsontwikkeling (33%)	Openstaan voor verandering en innovatie (29%*)	Eigen regie over de beroepsontwikkeling (34%)	Tijd en ruimte voor professionele ontwikkeling (30%)	Eigen regie over de beroepsontwikkeling (31%)
5	Support vanuit management/HR/staf (32%)	Eigen regie over de beroepsontwikkeling (25%)	Support vanuit management/HR/staf (31%)	Installeren of versterken van zeggenschapsstructuur (20%*)	Support vanuit management/HR/staf (30%)

Figuur 1: Q73: Welke ontwikkeling is nodig in jouw organisatie om zeggenschap voor jouw beroepsgroep te versterken? | Basis: totale steekproef zorgprofessionals, n=2653 | *De significanties geven verschillen aan tussen de beroepsgroepen en het gemiddelde.

Ontwikkelingen die nodig zijn om zeggenschap te versterken

Individueel

Er zijn ook ontwikkelingen nodig om de individuele zeggenschap van zorgprofessionals te versterken en zo de transitie te maken van de huidige naar de gewenste situatie. Respondenten konden meerdere antwoorden kiezen. Van de gekozen opties is een top 5 gemaakt (zie figuur 2).

Verzorgenden kiezen minder vaak voor rolmodellen en significant vaker voor ondersteuning van de direct leidinggevende, de mogelijkheid om verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen zorg, veilige werkomgeving en tijd en ruimte op bepaalde taken op te pakken. Verpleegkundig specialisten kiezen significant vaker voor rolmodellen binnen de organisatie en het installeren of versterken van een zeggenschapsstructuur. Zij kiezen minder vaak voor de mogelijkheid om verantwoordelijkheid te nemen voor de zorg die ze leveren, een veilige werkomgeving en voldoende tijd en budget voor scholing. Zorgprofessionals werkzaam in een algemeen ziekenhuis kiezen minder vaak voor rolmodellen binnen de organisatie en tijd en ruimte om bepaalde taken op te pakken. Zorgprofessionals die werkzaam zijn in een academisch en categoriaal ziekenhuis kiezen vaker voor voldoende budget en tijd

beschikbaar voor scholing. VAR-leden hebben in hun top 5 nog aanvullend zichtbare rolmodellen staan. Zij scoren hier significant hoger op, net als op als beroepsgroep open staan voor verandering en innovatie. Niet-VAR-leden scoren weer significant hoger op de ondersteuning van de direct leidinggevende en een veilige werkomgeving.

	Alle respondenten	Verzorgenden	Verpleegkundigen	Verpleegkundig specialisten	Begeleiders
1	Tijd en ruimte om bepaalde taken op te pakken (51%)	Tijd en ruimte om bepaalde taken op te pakken (58%)	Tijd en ruimte om bepaalde taken op te pakken (50%)	Tijd en ruimte om bepaalde taken op te pakken (46%)	Tijd en ruimte om bepaalde taken op te pakken (49%)
2	Ondersteuning van mijn direct leidinggevende (37%)	Ondersteuning van mijn direct leidinggevende (42%*)	Voldoende budget en tijd beschikbaar voor scholing (ontwikkeling van competenties/vaardigheden) en ondersteuning van mijn direct leidinggevende (36%*)	Ondersteuning van mijn direct leidinggevende (33%)	Ondersteuning van mijn direct leidinggevende (43%)
3	Voldoende budget en tijd beschikbaar voor scholing (ontwikkeling van competenties/vaardigheden) (32%)	Veilige werkomgeving (31%)	Een netwerk binnen mijn organisatie van gelijkgestemden, waarin we kunnen leren van elkaar (26%)	Installeren of versterken van een zeggenschapsstructuur (31%*)	Veilige werkomgeving en meer/betere interdisciplinaire samenwerking (27%)
4	Als beroepsgroep (meer) open staan voor verandering en innovatie en een netwerk binnen mijn organisatie van gelijkgestemden, waarin we kunnen leren van elkaar (24%)	Mogelijkheid om verantwoordelijkheid te nemen voor de zorg die ik lever (29%*)	Als beroepsgroep (meer) openstaan voor verandering en innovatie (25%)	Een visie op zeggenschap in de organisatie (30%*)	Vieren van successen (25%*)
5	Veilige werkomgeving en mogelijkheid om kennis en vaardigheden op te doen om mijn zeggenschap te vergroten (22%)	Mogelijkheid om kennis en vaardigheden op te doen om mijn zeggenschap te vergroten (25%)	Mogelijkheid om kennis en vaardigheden op te doen om mijn zeggenschap te vergroten (23%)	Zichtbare rolmodellen in de organisatie (29%*)	Een visie op zeggenschap in de organisatie en Voldoende budget en tijd beschikbaar voor scholing (ontwikkeling van competenties/vaardigheden) (23%)

Figuur 2: Q74: Wat is er nodig om jouw eigen zeggenschap te vergroten en daarmee van de huidige naar de gewenste situatie te komen? | Basis: totale steekproef zorgprofessionals, n=2653 | *De significanties geven verschillen aan tussen de beroepsgroepen en het gemiddelde.

Ontwikkelingen die nodig zijn om zeggenschap te versterken

Naast een keuze voor een specifieke ontwikkeling hadden de zorgprofessionals ook de mogelijkheid om via een open antwoord aanvullingen te geven. Hieruit blijken een aantal thema's belangrijk te zijn:

Ondersteuning management

Uit de open antwoorden wordt duidelijk dat managers en direct leidinggevenden een belangrijke rol spelen. Van managers en direct leidinggevenden wordt verwacht dat zij de randvoorwaarden creëren. Zij moeten op een coachende wijze leidinggeven. Ook wordt een aantal keer benoemd dat de afstand tussen managers en de werkvloer moet worden verkleind door managers zichtbaarder te laten zijn op de werkvloer.

"Vertrouwen op input van verpleegkundigen vanaf de werkvloer, daar moet de informatie worden opgehaald door leidinggevenden. Deze leidinggevenden moeten het aandurven om beargumenteerd af te wijken van regels en procedures binnen de organisatie (of daarbuiten) Investeren in individuele verpleegkundigen binnen de teams. Dat betekent meer aanwezig zijn op de afdeling, meewerken/ observeren aan het bed en

niet vanuit kantoor of van bovenaf dingen 'opleggen'. Professionaliteit vergroten of kwaliteit van zorg vergroten begint heel eenvoudig bij het persoonlijk investeren in, en opkomen voor de belangen van verpleegkundigen op de werkvloer".

Daarnaast wordt aangegeven dat het belangrijk is dat managers een achtergrond als zorgprofessional hebben. In de structuur van een organisatie zouden meer verpleegkundigen in de raad van bestuur moeten en moet de besluitvorming meer bottom-up i.p.v. top-down gebeuren.

Gelijkwaardigheid

In de open antwoorden wordt verschillende keren benoemd dat er meer gelijkwaardigheid moet zijn. Het gaat dan om gelijkwaardigheid in gesprek, maar ook in besluitvorming en betrokkenheid.



Beroepsgroep

Uit de open antwoorden blijkt dat zorgprofessionals een hoge werkdruk ervaren. Zij willen meer tijd voor hun werk, maar ook meer niet-cliënt-/ patiëntgebonden tijd om zich verder te kunnen ontwikkelen of andere taken op te pakken. Salaris of andere uitingen van waardering worden ook benoemd. Daarnaast vragen zij om meer vertrouwen in hen als zorgprofessional. De beroepsgroep zelf heeft ook werk te doen. Zorgprofessionals geven aan dat ze zich meer bewust moeten worden van de belangrijke rol die zij hebben in de zorg en vaker eigenaarschap moeten nemen over het vak. Een deel van de zorgprofessionals geeft aan te ervaren dat zij voldoende zeggenschap hebben en op dit moment niets nodig hebben. Tegelijkertijd wordt ook aangegeven dat zorgprofessionals de zorg hebben of gaan verlaten vanwege te weinig zeggenschap. Sommige zorgprofessionals geven aan meer tijd en ruimte te willen hebben om andere taken op te pakken, anderen geven aan dat 'andere' taken afgeschaft moeten worden, zodat men zoveel mogelijk kan investeren in het bieden van zorg aan de cliënt/patiënt. Het één sluit het ander niet uit, maar de aanvliegroute is anders.

Belemmeringen in de dagelijkse praktijk

Er worden verschillende belemmeringen in de dagelijkse praktijk ervaren om zeggenschap te vergroten. Zorgprofessionals geven aan dat door het personeelstekort de werkdruk hoog is. Hierdoor is er geen tijd en ruimte voor andere werkzaamheden buiten de zorgtaken.

“Tijd en ruimte speelt een grote rol. In de huidige regiefunctie slechts een dag in de maand niet op de werkvloer... dit geeft geen ruimte voor andere werkzaamheden. Als er dagelijks een uur een verpleegkundige vrij zou staan om andere collega's de ruimte te geven voor andere taken dan zorgtaken creëer je ruimte voor zeggenschap.”

Daarnaast wordt de grootte van de organisatie ook als belemmering genoemd. Zorgprofessionals ervaren een sterke hiërarchie en vinden dat het management vooral top-down besluiten neemt. Ook wordt genoemd dat zeggenschap niet genoeg wordt gestimuleerd. Zorgprofessionals willen een veilige werkomgeving waarin ze de ruimte krijgen om te groeien en mee te denken en waarbij hun input wordt gewaardeerd.

“De zeggenschap /inspraak wordt niet gestimuleerd of actief 'opgehaad'. Zeggenschap, en dus invloed, van de werkvloer leidt vaak niet tot acties of gewenst resultaat. Daardoor neemt enthousiasme hierin af.”

Invloed van zeggenschap op werkplezier

Aan respondenten is gevraagd in welke mate het hebben van zeggenschap het werkplezier beïnvloedt. Dit kon worden weergegeven op een schaal van 1 tot 5 waarbij 1 'het beïnvloedt mijn werkplezier niet' is en 5 'het beïnvloedt mijn werkplezier heel erg'.

Uit de resultaten kan worden afgeleid dat zeggenschap werkplezier beïnvloedt volgens de deelnemende zorgprofessionals. Respondenten werkzaam in de ggz en VAR-leden vinden vaker dat werkplezier wordt beïnvloed door het hebben van zeggenschap. Zij scoren significant hoger dan het gemiddelde. Verder zijn er geen opvallende verschillen.

Beroepsgroep	Score
Verzorgenden	3,5
Verpleegkundigen	3,8
Verpleegkundig specialisten	3,9
Begeleiders	3,9

Benodigde kennis om zeggenschap te versterken

Aan respondenten is gevraagd welke kennis zij nodig hebben om zeggenschap binnen de organisatie te kunnen versterken. Er konden meerdere antwoorden gegeven worden, hiervan is een top 5 samengesteld. Zie figuur 3.

De onderwerpen komen grotendeels overeen tussen de beroepsgroepen, alleen kent iedere beroepsgroep zijn eigen prioritering van onderwerpen. Opvallend is dat alleen de groep van verzorgenden heeft aangegeven behoefte te hebben aan kennis over wet- en regelgeving. Verpleegkundig specialisten en VAR-leden kiezen vaker voor kennis over adequate manieren om samen te werken met verschillende stakeholders, en het oprichten van en versterken van een zeggenschapsstructuur. Verpleegkundig specialisten kiezen daarnaast nog voor inzicht in financiering van de zorg. VAR-leden kiezen aanvullend nog voor het creëren van draagvlak. Tussen de sectoren zien we geen significante verschillen in de top 5.

Respondenten gaven via een open antwoord de volgende aanvullingen:

- Beïnvloeden, hoe kun je rekening houden met verschillende invalshoeken?
- Bewegen en beïnvloeden in politieke context
- Beweging creëren bij collega's en hoger management
- Coachen
- Hoe beleidsstukken te lezen en belangrijke punten eruit te halen?
- Intercollegiale toetsing
- Geen, want: geen zin meer om te leren, liever vakinhoudelijk bezig zijn, geen scholingsbehoefte ten aanzien van zeggenschap.

	Alle respondenten	Verzorgenden	Verpleegkundigen	Verpleegkundig specialisten	Begeleiders
1	Kennis over het creëren van draagvlak onder collega's en anderen (56%)	Kennis over het creëren van draagvlak onder collega's en anderen (62%)	Kennis over het creëren van draagvlak onder collega's en anderen (57%)	Hoe op adequate manier samenwerken met verschillende stakeholders (44%*)	Kennis over het creëren van draagvlak onder collega's en anderen (65%)
2	Inzicht in werking van de organisatiestructuur (33%)	Kennis over wet- en regelgeving en inzicht in werking van de organisatiestructuur (32%*)	Inzicht in werking van de organisatiestructuur (33%)	Kennis over het creëren van draagvlak onder collega's en anderen (41%)	Hoe op adequate manier samenwerken met verschillende stakeholders (36%)
3	Hoe op adequate manier samenwerken met verschillende stakeholders (32%)	Inzicht in financiering in de zorg (30%)	Hoe op adequate manier samenwerken met verschillende stakeholders (32%)	Inzicht in financiering in de zorg (37%*)	Inzicht in werking van de organisatiestructuur (34%)
4	Inzicht in financiering in de zorg (31%)	Inzicht in groepsdynamica en hoe je dat beïnvloedt (29%)	Inzicht in financiering in de zorg (31%)	Inzicht in werking van de organisatiestructuur en hoe je een zeggenschapsstructuur opricht en versterkt (35%)	Inzicht in groepsdynamica en hoe je dat beïnvloedt en hoe je een zeggenschapsstructuur opricht en versterkt (27%)
5	Hoe je een zeggenschapsstructuur opricht en versterkt (28%)	Hoe je een zeggenschapsstructuur opzet en versterkt (20%)	Inzicht in groepsdynamica en hoe je dat beïnvloedt en hoe je een zeggenschapsstructuur opricht en versterkt (29%)	Inzicht in groepsdynamica en hoe je dat beïnvloedt (15%)	Inzicht in financiering in de zorg (25%)

Figuur 3: Q78: Welke inhoudelijke kennis heb jij nodig om jouw zeggenschap te versterken in de organisatie? | Basis: totale steekproef zorgprofessionals, n=2653
 /*De significanties geven verschillen aan tussen de beroepsgroepen en het gemiddelde.

Benodigde vaardigheden om zeggenschap te versterken

Aan respondenten is gevraagd welke vaardigheden zij willen ontwikkelen om zeggenschap te kunnen versterken binnen de organisatie. Ook hier konden meerdere antwoorden gegeven worden en is een top 5 samengesteld, zie figuur 4.

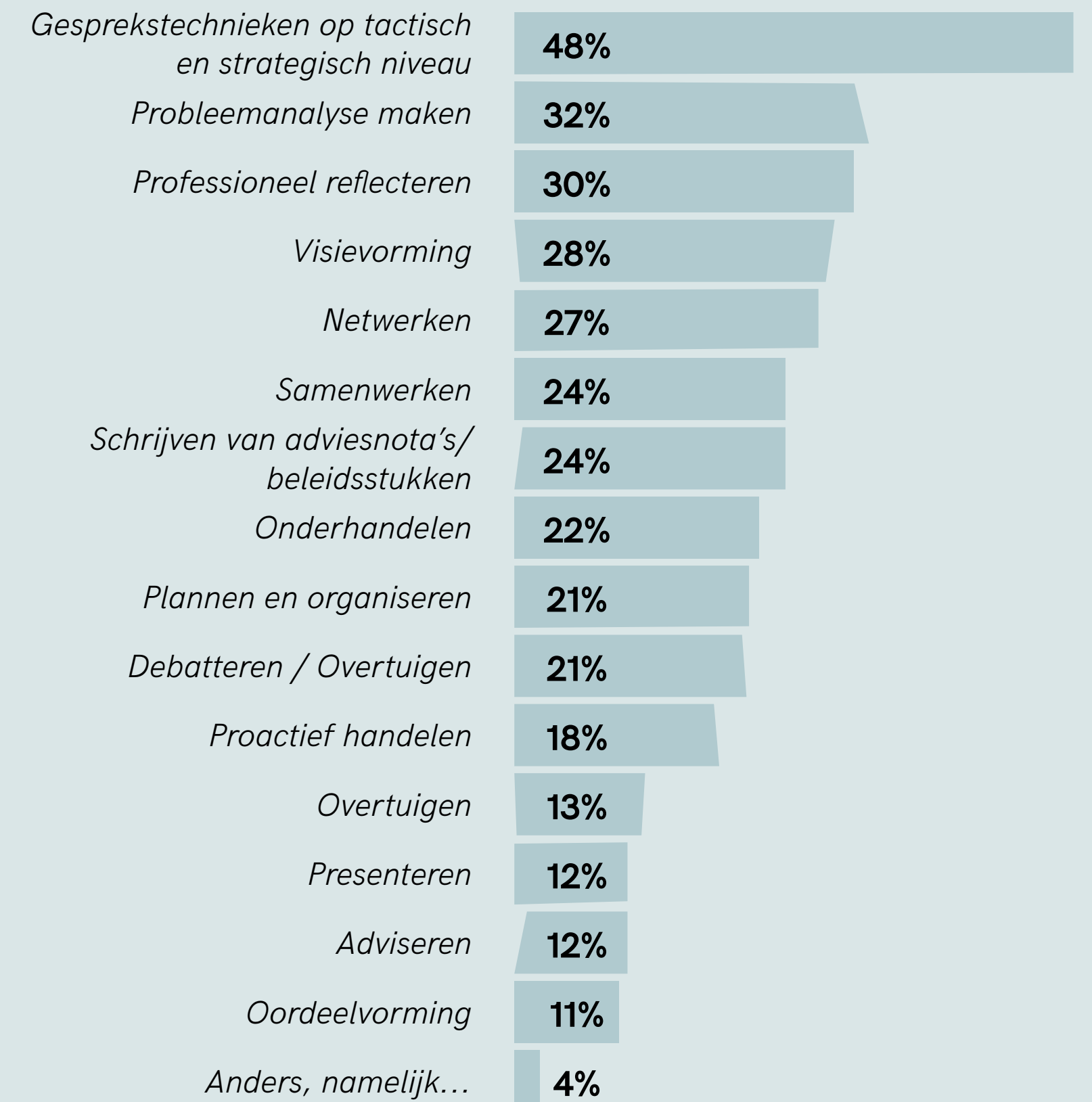
Waar in eerdere top 5's de beroepsgroepen merendeels dezelfde onderwerpen belangrijk vonden, zien we in deze top 5 meer diversiteit. De vaardigheid om samen te werken staat bij de groep verzorgenden op de eerste plek, deze komt echter niet terug in de algemene top 5. Bij begeleiders is samenwerken ook benoemd in de top 5. Begeleiders zijn de enige groep die de vaardigheid probleemanalyse maken niet in de top 5 heeft staan. Gesprekstechnieken op tactisch en strategisch niveau en visievormig zijn vaardigheden waarvan elke beroepsgroep aangeeft dat zij die verder willen ontwikkelen.

Voor VAR-leden zijn er ook nog andere vaardigheden die zij willen ontwikkelen, zoals effectief bijdragen aan zeggenschapsstructuur en ondernemerschap. Hun top 5 ziet er als volgt uit:

1. Gesprekstechnieken op tactisch en strategisch niveau (54%)
2. Effectief bijdragen aan zeggenschapsstructuur (51%)
3. Probleemanalyse (30%)
4. Ondernemerschap (29%)
5. Netwerkvaardigheden (27%)

Zorgprofessionals gaven via een open antwoord de volgende aanvullingen:

- Profileren in de organisatie
- Lezen van beleidsstukken en de belangrijke punten eruit filteren
- Hoe zorg je ervoor dat andere die rol willen pakken?
- Zelfvertrouwen



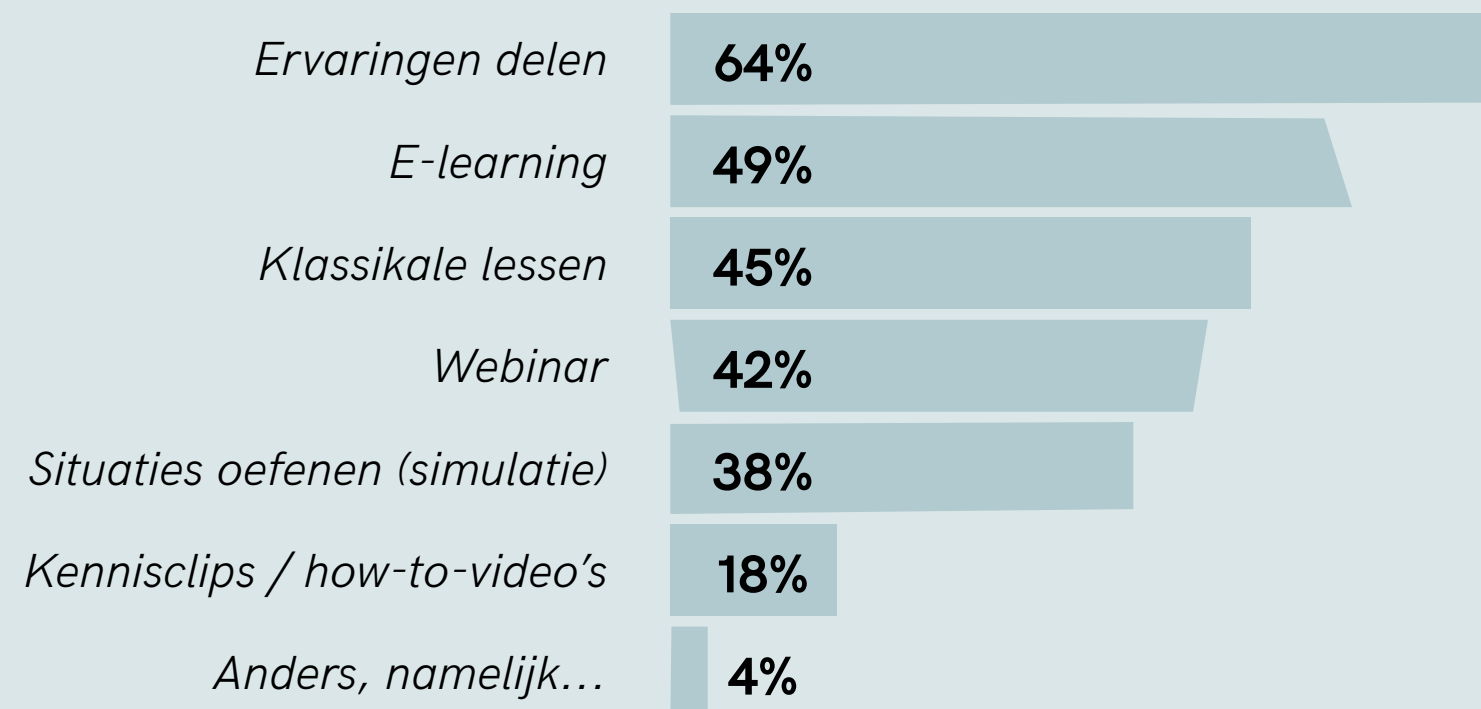
Welke vaardigheden zou je extra willen ontwikkelen om zeggenschap (op individueel of teamniveau) verder te versterken?

	Alle respondenten	Verzorgenden	Verpleegkundigen	Verpleegkundig specialisten	Begeleiders
1	Gesprekstechnieken op tactisch en strategisch niveau (48%)	Samenwerken (44%)	Gesprekstechnieken op tactisch en strategisch niveau (51%)	Gesprekstechnieken op tactisch en strategisch niveau (51%)	Gesprekstechnieken op tactisch en strategisch niveau (48%)
2	Probleemanalyse maken (32%)	Gesprekstechnieken op tactisch en strategisch niveau en plannen en organiseren (36%)	Probleemanalyse maken (34%)	Schrijven van adviesnota's (36%*)	Visievorming (35%)
3	Professioneel reflecteren (30%)	Professioneel reflecteren (35%)	Professioneel reflecteren (31%)	Visievorming (32%)	Professioneel reflecteren (31%)
4	Visievorming (28%)	Probleemanalyse maken (29%)	Visievorming (28%)	Probleemanalyse maken (27%)	Samenwerken (30%)
5	Netwerken (27%)	Visievorming (24%)	Netwerken (27%)	Debatteren/ overtuigen en onderhandelen (26%)	Schrijven van adviesnota's (26%)

Figuur 4: Q79: Welke vaardigheden zou je extra willen ontwikkelen om zeggenschap (op individueel of teamniveau) verder te versterken? | Basis: totale steekproef zorgprofessionals, n=2653 | *De significanties geven verschillen aan tussen de beroepsgroepen en het gemiddelde.

Benodigde leervormen om zeggenschap te versterken

Het ontwikkelen van kennis en vaardigheden is mogelijk via verschillende leervormen.



Uit de peiling blijkt dat het merendeel van de respondenten wil leren door ervaringen te delen (64%). Verzorgenden kiezen vaker voor e-learning en minder vaak voor webinars of kennisclips. Verpleegkundig specialisten en VAR-leden kiezen vaker voor webinars en minder vaak voor e-learning. Zorgprofessionals in een algemeen ziekenhuis en academisch ziekenhuis kiezen vaker voor situaties oefenen en minder vaak voor e-learning. Zorgprofessionals in de ggz kiezen vaker voor klassikale lessen en minder vaak voor e-learning. Zorgprofessionals werkzaam bij de GGD kiezen vaker voor webinars en minder vaak voor klassikale lessen.

Naast de keuze voor verschillende inhoudelijke onderwerpen konden respondenten ook via een open antwoord aanvullingen geven. De aanvullingen die gegeven worden zijn:

- Een combinatie van alle genoemde opties: blended learning
- Schriftelijke informatie: boeken, artikelen en tijdschriften
- Casusbespreking
- 1 op 1 met docent in kleine groep
- Leren in de praktijk: coaching on the job, meelopen met collega's (in- en extern), mentor/buddy, trial and error: doen en daarvan leren
- Ervaringen delen met elkaar, samen leren en bespreken hoe je dingen kunt toepassen in de praktijk. Combinatie van theorie en verhalen/succes uit de praktijk.
- Congres
- Workshops
- High potential-trajecten
- Intervisie
- Meet the expert-sessies
- Samen met bestuurder scholing volgen
- Situaties oefenen na e-learning
- Theater

Conclusie resultaten zorgprofessionals

Zorgprofessionals staan enorm onder druk. Hoge werkdruk, te weinig collega's en onvrede over het salaris en de waardering voor het werk klinken door in alle open antwoorden. Men wil graag meer zeggenschap, maar is ook zoekende hoe dit te doen in de context van een werkomgeving die veel van ze vraagt.

Ervaren kwaliteit van zeggenschap

Hoewel een meerderheid van de zorgprofessionals aangeeft dat zeggenschap van invloed is op hun werkplezier blijkt ook dat de zeggenschap nog onvoldoende goed is geregeld in organisaties. De ervaren kwaliteit van zeggenschap op organisatieniveau scoort een onvoldoende. Dit geldt voor alle beroepsgroepen en in alle sectoren. Op individueel en teamniveau liggen de scores iets hoger, maar kent met een krappe 6 nog veel ruimte voor verbetering. VAR-leden ervaren op alle niveaus een betere kwaliteit van zeggenschap dan niet-VAR-leden. Maar ook hier worden geen hoge cijfers gehaald. Een verklaring voor een hogere kwaliteit van zeggenschap van VAR-leden kan zijn dat zij vaak koplopers zijn in een team en daar al ervaring hebben opgedaan met het krijgen en nemen van zeggenschap op organisatieniveau. Tegelijkertijd nemen VAR-leden ook kennis en ervaring die zij opdoen in de VAR mee terug naar het individuele en teamniveau.

Huidige en gewenste situatie

Zorgprofessionals ervaren nu dat zij op onderwerpen niet betrokken zijn of mogen meepraten. Zorgprofessionals willen niet alleen meebeslissen over de beroepsinhoud, maar ook over onderwerpen die de beroepsuitoefening raken, zoals de team- of afdelingsbegroting en verdeling van de financiële middelen, maar ook productieafspraken met zorgverzekeraars. Over onderwerpen zoals het rooster wil een deel van de beroepsgroep eindverantwoordelijk zijn.

Conclusie resultaten zorgprofessionals

Prioritering zeggenschap

De onderwerpen die voor zorgprofessionals belangrijk zijn om nu op in te zetten om tot de gewenste situatie te komen zijn personeelstekort, positionering, het rooster en het verbeteren van zorg. Zorgprofessionals geven aan dat tijd en ruimte nodig zijn om de eigen zeggenschap te vergroten. Het faciliteren van randvoorwaarden vanuit de Raad van Bestuur (RvB) scoort echter niet hoog als het gaat om wat nodig is om vanuit de organisatie deze transitie te kunnen maken. Dit kan mogelijk betekenen dat zorgprofessionals verwachten dat de direct leidinggevende een belangrijke rol heeft in het faciliteren van tijd en ruimte en niet zozeer de RvB.

Over het algemeen zijn zorgprofessionals het eens over wat er moet gebeuren en welke ontwikkelingen nodig zijn om zeggenschap te versterken. Sommige zorgprofessionals geven aan meer tijd en ruimte te willen hebben om andere taken op te pakken, anderen geven daarentegen aan dat 'andere' taken moeten worden afgeschaft zodat men zoveel mogelijk kan investeren in het bieden van zorg aan de cliënt/patiënt.

Zorgprofessionals geven aan dat zij zich soms gehoord voelen, maar regelmatig geen of onvoldoende gewenste actie zien. Ze krijgen geen uitleg waarom hun perspectief niet is meegenomen. Zorgprofessionals geven aan zich hierdoor niet serieus genomen te voelen, wat voor frustratie zorgt. Zorgprofessionals geven ook aan dat de beroepsgroep vaker regie moet nemen over het eigen vak, en dat hiervoor meer bewustwording nodig is, zodat ook de ruimte wordt genomen wanneer die wordt gegeven. Zorgprofessionals geven ook aan dat zij vaker leiderschap zouden moeten tonen.

Verzorgenden en verpleegkundig specialisten vinden verschillende dingen belangrijk en hebben andere behoeften. Verpleegkundig specialisten vinden positionering van de beroepsgroep een belangrijk onderwerp. Ze willen zich hierin ontwikkelen en de positionering vastleggen in een zeggenschapsstructuur. Verzorgenden vinden positionering en een zeggenschapsstructuur minder belangrijk en zijn meer bezig met het ontwikkelen van het vak en samenwerken. Dit past bij de ontwikkelingen die horen bij de beroepsgroepen. Verzorgenden zijn minder stevig gepositioneerd in een zorgorganisatie dan verpleegkundig specialisten.

We zien dat wanneer zorgprofessionals betrokken zijn bij zeggenschap in de organisatie, ze een betere kwaliteit ervaren. Zorgprofessionals zijn zich bewuster waar zeggenschap over gaat en ze willen hierin vaker verantwoordelijkheid dragen.

RESULTATEN PEILING ZEGGENSCHAP: BESTUURDERS, MANAGERS EN HR- PROFESSIONALS



Een overzicht van alle gegevens en conclusies.

Demografie

Er reageerden 197 bestuurders, managers en HR-professionals op de vragen uit de peiling voor deze doelgroep. De demografische gegevens van dit deel van de peiling zijn weergegeven in figuur 9.

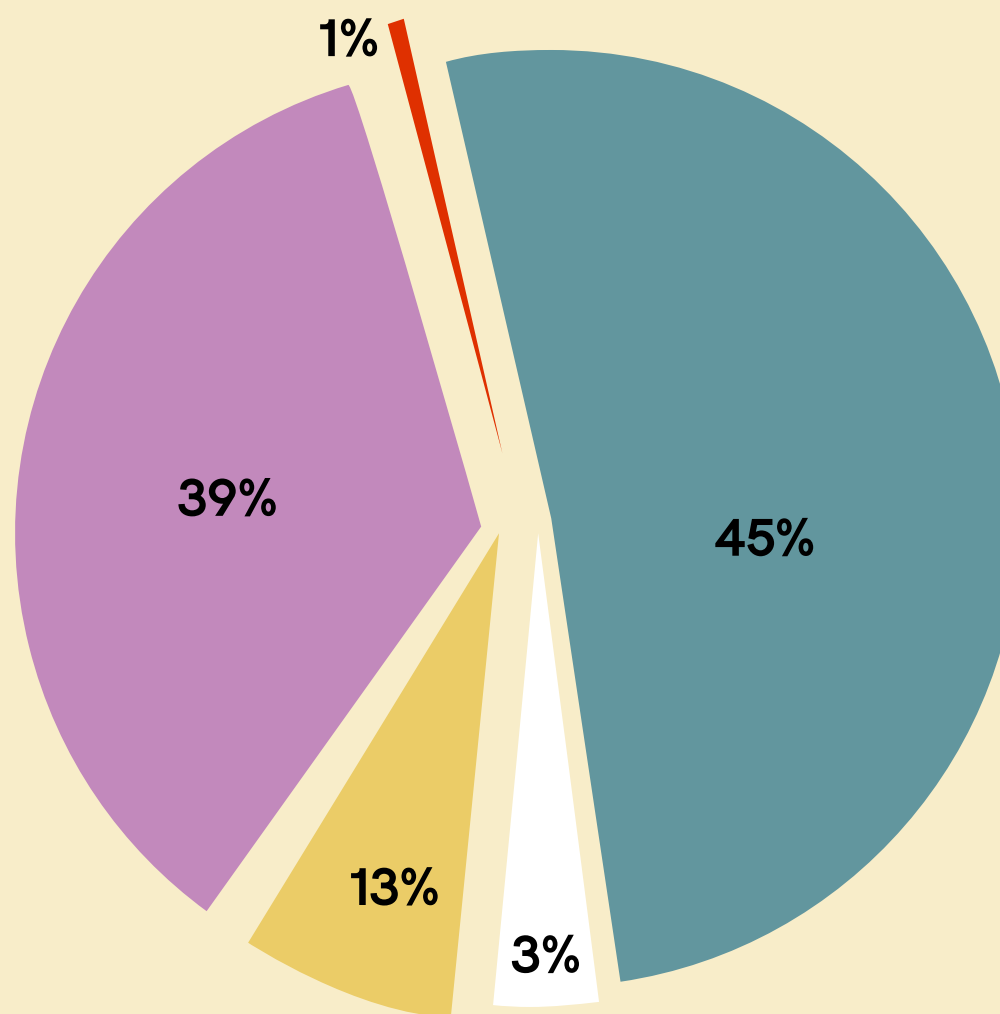
Van de respondenten geeft 43% aan dat zij in de organisatie een functie hebben met beslissingsbevoegdheid over het vakinhoudelijke beleid van zorgprofessionals. Vaak in de vorm van een CNIO/CNO, Verpleegkundige Raad (VAR), directeur of manager.

Opvallende resultaten worden per groep aangeduid. In dit rapport wordt voornamelijk aandacht besteed aan (direct) leidinggevenden en directeuren/zorgmanagers, indirect leidinggevenden. De groepen van voorzitter of lid Raad van Bestuur (RvB) of overige zijn te klein om apart mee te nemen in de verdiepende analyse. De resultaten zijn wel meegenomen in het totale resultaat.

Zeggenschaps- of adviesorgaan

89% organisatie met een zeggenschaps- of adviesorgaan
11% organisatie zonder een zeggenschaps- of adviesorgaan

Achtergrond in beroepsgroep

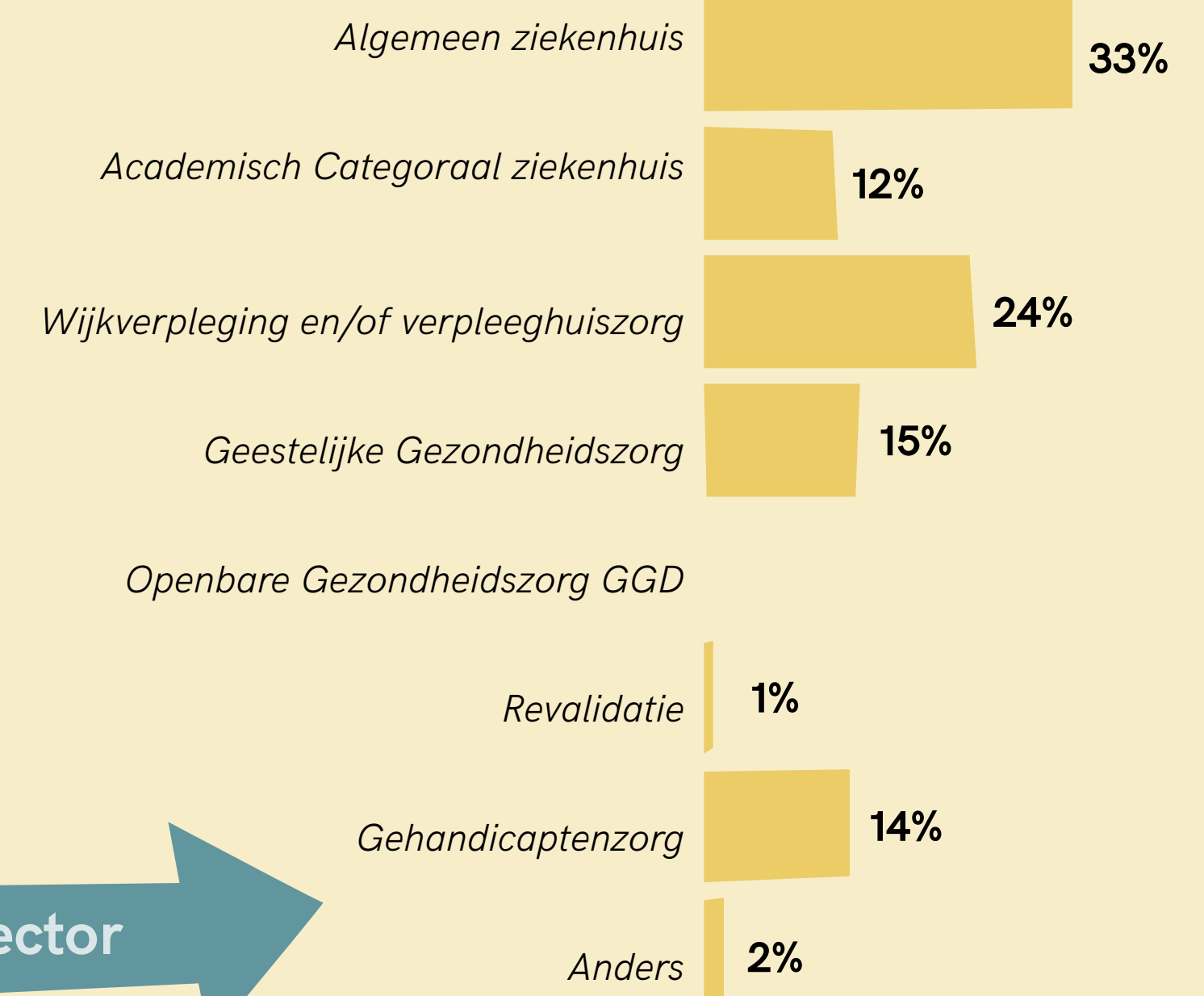


- Verzorgende
- Verpleegkundige
- Verpleegkundig specialist
- Begeleider
- Geen van beide

Functie



Sector



Ervaren kwaliteit van zeggenschap

Aan bestuurders, managers en HR-professionals is gevraagd een rapportcijfer te geven aan de huidige kwaliteit van zeggenschap van zorgprofessionals op verschillende niveaus in de organisatie.

Bestuurders, managers en HR-professionals beoordelen de huidige door zorgprofessionals ervaren kwaliteit van zeggenschap met een 6,3. Respondenten geven aan dat het verbeteren van zeggenschap vooral op organisatieniveau nodig is. Met een 5,5 geven direct leidinggevenden zeggenschap op organisatieniveau ook de laagste score. Wat opvalt, is dat de bestuurders, managers en HR-professionals zonder zorgachtergrond de kwaliteit van zeggenschap op elk niveau hoger beoordelen dan dezelfde groep met een zorgachtergrond. Bestuurders, managers en HR-professionals zonder achtergrond in één van de beroepen schatten de door zorgprofessionals ervaren kwaliteit van zeggenschap daarbij significant hoger in dan hun collega's mét deze achtergrond. Dit verschil is 1,1 punt bij de ervaren zeggenschap op organisatieniveau (6,7 vs. 5,6). Een minimale voldoende tegenover een ruime voldoende. Wat verder opvallend is, is dat directeuren en zorgmanagers (indirect leidinggevenden) de ervaren kwaliteit op alle niveaus hoger inschatten dan de direct leidinggevende. Op sectorniveau is zichtbaar dat op alle niveaus de respondenten vanuit de ggz de ervaren kwaliteit van zeggenschap het hoogst scoren in vergelijking met ziekenhuizen en wijkverpleging.

	Individueel niveau:	Teamniveau:	Organisatie-niveau:	Gemiddeld:
Bestuurders, managers en HR-professionals	6,4	6,5	6,0	6,3
Met achtergrond in beroepsgroep	6,2	6,4	5,6*	6,1
Zonder achtergrond in beroepsgroep	6,6	6,8	6,7*	6,7
Directeur	6,8	6,8	6,6*	6,7
Leidinggevende	6,3	6,5	5,5*	6,1
Algemeen ziekenhuis	6,3	6,6	5,9	6,3
Wijkverpleging	6,3	6,6	6,2	6,4
GGZ	7,0*	6,7	6,3	6,7

Q71: Op een schaal van 1 tot 10, welk rapportcijfer geeft u de huidige kwaliteit van zeggenschap binnen uw zorgorganisatie? | Basis: totale steekproef Bestuurders, n=197 | *De significanties geven de verschillen aan tussen de sectoren, functies en achtergrond t.o.v. het gemiddelde.

Prioriteit voor gewenste zeggenschap

Bestuurders, managers en HR-professionals is gevraagd welke onderwerpen prioriteit moeten krijgen om zeggenschap in de organisatie te versterken.

	Achtergrond als zorgprofessional	Geen achtergrond als zorgprofessional	Directeuren	Leidinggevenden
1	Personeelstekort (61%)	Personeelstekort (63%)	Positionering van de beroepsgroep in de organisatie (58%)	Personeelstekort (68%)
2	Positionering van de beroepsgroep in de organisatie (59%)	Positionering van de beroepsgroep in de organisatie (53%)	Personeelstekort (56%)	Positionering van de beroepsgroep in de organisatie (60%)
3	Rooster (33%)	Multidisciplinaire samenwerking (32%*)	Inrichting beroepspraktijk/ werkomgeving en rooster (29%)	Administratie en registratie (39%)
4	Administratie en registratie (30%)	Rooster (26%)	Ontwikkelingen in de zorg, verbeteren van zorg en administratie en registratie (22%)	Rooster (27%)
5	Verbeteren van de zorg (26%)	Verbeteren van de zorg (24%)	Vakinhoudelijke (bij- en na-) scholing (20%)	Multidisciplinaire samenwerking (23%)

Prioriteit voor gewenste zeggenschap

Volgens de respondenten moet als eerste zeggenschap worden versterkt op de onderwerpen personeelstekort en positionering van de beroepsgroep in de organisatie. Er zijn geen significante verschillen te zien in deze top 5 als wordt gekeken naar sector, functie en achtergrond als zorgprofessional. Naast de meest benoemde onderwerpen positionering van de doelgroep en personeelstekort, valt op dat het onderwerp rooster in algemeen ziekenhuizen en wijkverpleging op drie geplaatst wordt, terwijl dit onderwerp in de ggz niet naar voren komt in de top 5.

Direct leidinggevenden hechten meer belang aan onderwerpen dicht bij de dagelijkse praktijk. Directeuren en zorgmanagers kiezen daarbij voor overstijgende onderwerpen. Deze laatste groep benoemt het inrichten van de beroepspraktijk als belangrijk, leidinggevenden scoren dit minder belangrijk.

Bestuurders, managers en HR-professionals hadden de mogelijkheid om via een open antwoord aanvullingen te geven. Er wordt aangegeven dat het gewenst is dat er meer leiderschap en eigenaarschap wordt getoond door zorgprofessionals. En ook dat het belangrijk is om leidinggevenden anders te positioneren, zodat er meer ruimte kan worden gegeven aan zorgprofessionals. Zorgprofessionals moeten vaker meepraten over te implementeren projecten en zij zouden niet moeten worden belast met registratielast. Ook zou moeten worden ingezet op een betere waardering en een hogere beloning voor zorgprofessionals.

Huidige en gewenste situatie

Bestuurders, managers en HR-professionals is gevraagd om op een aantal onderwerpen aan te geven op welke manier zij nu zeggenschap van zorgprofessionals ervaren en hoe zij dat graag wensen.

Men kon kiezen uit de volgende antwoordopties:

- Geen betrokkenheid: zorgprofessionals worden niet systematisch betrokken en hebben geen inspraak bij de besluitvorming m.b.t. zaken die de verpleegkunde/verzorging/begeleiding aangaan.
- Meepraten: er is (in)formeel overleg met zorgprofessionals in de praktijk of via bijvoorbeeld een (V)VAR, VSB, PAR, CNO voordat het besluit wordt genomen door management/bestuur.
- Meebeslissen: zorgprofessionals beslissen mee met management/bestuur.
- Eindverantwoordelijkheid: zorgprofessionals nemen de uiteindelijke beslissing.

	Meebeslissen:	Eindverantwoordelijkheid:
1	Ontwikkelingen in de zorgvraag en positionering van de beroepsgroep in de organisatie (76%)	Dagindeling (45%)
2	Elektronisch patiënten-/cliëntendossier en ontwikkelingen in de zorg (74%)	Begeleiding van studenten en leerlingen (38%)
3	Aanschaf nieuwe materialen of hulpmiddelen (72%)	Bevoegd en bekwaam blijven (37%)
4	Inrichting beroepspraktijk/werkomgeving en visie op zorg (70%)	Rooster (36%)
5	Administratie en registratie (69%)	Verbeteren van zorg (27%)

Huidige en gewenste situatie

Bestuurders, managers en HR-professionals zien graag dat zorgprofessionals meebeslissen over ontwikkelingen in de zorgvraag en de positionering van de beroepsgroep in de organisatie. Hierbij is geen significant onderscheid in het wel of niet hebben van een zorgachtergrond. Er zijn geen grote verschillen tussen functies en sectoren.

Bijna de helft van de bestuurders, managers en HR-professionals ziet graag dat zorgprofessionals eindverantwoordelijkheid krijgen over hun dagindeling. De groep die werkzaam is geweest als zorgprofessional in één van de vier beroepen vindt dit belangrijker (49%) dan de groep die niet werkzaam is geweest als zorgprofessional (39%). Ook wanneer er wordt gekeken naar het begeleiden van studenten en leerlingen willen bestuurders, managers en HR-professionals die werkzaam zijn geweest als zorgprofessional de eindverantwoordelijkheid sneller bij de zorgprofessional leggen dan degene die dit niet zijn geweest (43% vs. 30%).

De percentages liggen hoger in de wijkverpleging (51%) en ggz-instellingen (50%) dan in algemeen ziekenhuizen (43%) als het gaat over

eindverantwoordelijkheid dragen over de dagindeling. Met name in ggz-instellingen (47%) en algemeen ziekenhuizen (45%) wordt begeleiding van studenten en leerlingen benoemd als eindverantwoordelijkheid, dit ligt dan weer lager in de wijkverpleging (36%).

Benodigde ontwikkelingen om zeggenschap te versterken.

Aan bestuurders, managers en HR-professionals is de vraag gesteld wat er nodig is om de zeggenschap in de organisatie te versterken en ook wat er nodig is om de zeggenschap in de beroepsgroep te versterken.

Organisatie

In de figuur hiernaast is de top 5 weergegeven van ontwikkelingen die bestuurders, managers en HR-professionals nodig vinden om de zeggenschap van zorgprofessionals te versterken in de organisatie.

Bestuurders, managers en HR-professionals die werkzaam zijn geweest als zorgprofessional kiezen vaker voor het faciliteren van de zorgprofessional vanuit de organisatie door middel van tijd en ruimte, terwijl de respondenten zonder deze achtergrond eerder kiezen voor cultuurverandering waardoor zorgprofessionals zelf meer initiatief tonen (47% vs. 28%).

Bestuurders, managers en HR-professionals hadden de mogelijkheid om via een open antwoord aanvullingen te geven. Het oplossen van het personeelstekort, een hogere beloning en meer waardering voor de zorgprofessionals wordt in de organisatie als nodig ervaren om de zeggenschap te kunnen versterken. Naast deze randvoorwaarden komt ook naar voren dat zorgprofessionals hun kennis moeten kunnen vergroten, bijvoorbeeld op het gebied van organisatiekunde of financiën. Daarnaast vindt men het belangrijk dat zorgprofessionals zich profileren in de organisatie.

Benodigheden:	
1	Cultuurverandering waardoor zorgprofessionals meer initiatief tonen (56%)
2	Faciliteren van zorgprofessionals vanuit de organisatie met meer tijd/ruimte om bepaalde taken op te pakken naast de directe zorg (40%)
3	Ondersteuning van de direct leidinggevende (38%)
4	Zichtbare rolmodellen in de organisatie (37%)
5	Zorgprofessionals die zelf meer verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de zorg die geleverd wordt (36%)

Q72: Wat is er nodig om zeggenschap van zorgprofessionals in uw organisatie te versterken?| Basis: totale steekproef Bestuurders, n= 197

Benodigde ontwikkelingen om zeggenschap te versterken.

Beroepsgroep

In de figuur hiernaast is de top 5 weergegeven van ontwikkelingen in de beroepsgroep die bestuurders, managers en HR-professionals nodig vinden om de zeggenschap van zorgprofessionals te versterken in de organisatie.

Bestuurders, managers en HR-professionals die werkzaam zijn geweest in één van de beroepsgroepen vinden vaker dat zorgprofessionals als gelijkwaardige gesprekspartner horen (40% vs. 21%) kan helpen om zeggenschap in de organisatie te versterken dan managers die niet werkzaam zijn geweest in de beroepsgroepen.

Er zijn geen significante verschillen gevonden tussen functies en sectoren. Uit de open antwoorden blijken nog een aantal thema's van belang te zijn om zeggenschap in organisaties te versterken. Het gaat dan om: het vaker pakken van eigen regie, tijd en ruimte, financiële middelen, het ontwikkelen van bestuurskwaliteiten en bedrijfsmatig perspectief van zorgprofessionals.

	Ontwikkeling:
1	Initiatieven worden vanaf de werkvloer gestimuleerd (43%)
2	Besluitvorming vanuit gelijkwaardigheid (i.p.v. hiërarchie) met duidelijk afgebakende, op elkaar afgestemde, verantwoordelijkheden (38%)
3	Zorgprofessionals horen als gelijkwaardige gesprekspartner (33%)
4	Tijd en ruimte voor professionele ontwikkeling (33%)
5	Support vanuit management/HR/staf (30%)

Q73: Welke ontwikkeling is er nodig in uw organisatie om zeggenschap te versterken en daarmee te komen van de huidige naar de door u gewenste situatie? | Basis: totale steekproef Bestuurders, n=197

Belemmeringen in de dagelijkse praktijk

Aan bestuurders, managers en HR-professionals is gevraagd welke belemmeringen zorgprofessionals volgens hen ervaren bij het hebben en nemen van zeggenschap. Er wordt vaak een combinatie van factoren genoemd.

Bestuurders, managers en HR-professionals geven aan dat de personeelstekorten zorgen voor een hoge werkdruk en weinig tijd en ruimte om zorg overstijgende taken op te pakken. Hierdoor ervaart deze groep dat zorgprofessionals worden geleid door de waan van de dag.

“Tijd en ruimte om mee te denken. Het is niet officieel ingericht dus er is geen duidelijke richtlijn wanneer zorgprofessionals wel en wanneer zij niet meedenken.”

Daarnaast wordt genoemd dat zorgprofessionals niet op de hoogte zijn van waarover zij zeggenschap zouden kunnen hebben. Deze informatie wordt volgens respondenten niet goed genoeg verspreid. Zorgprofessionals zouden ook meer leiderschap mogen tonen. Dit, in combinatie met de hiërarchische cultuur, zorgt voor een barrière voor zorgprofessionals om het gesprek aan te gaan over de grotere kwesties binnen de organisatie.

Benodigdheden om ontwikkeling van zeggenschap te versterken

Bestuurders, managers en HR-professionals zouden graag zien dat er voldoende financiële middelen zijn om zorgprofessionals de ruimte en tijd te geven die nodig zijn voor het versterken van hun zeggenschap. Daarbij is een duidelijke visie op het versterken van zeggenschap vanuit de organisatie nodig. Men zou helder willen omschrijven op welke onderwerpen zorgprofessionals meer zeggenschap hebben en op welke manier deze ruimte gegeven kan worden. Men geeft aan dat een cultuurverandering nodig is om professionele zeggenschap aantrekkelijk te maken voor de zorgprofessionals.

“Cultuurverandering waarin professioneel zeggenschap aantrekkelijk wordt voor allen, ook voor helpenden en verzorgenden.”

“Daadkracht vanuit de gehele organisatie om ruimte te geven voor input van de zorgprofessionals. Dit betekent een investering in tijd, fte en geld, maar ook in het opleiden van zorgprofessionals tot volwaardig gesprekpartners.”

Tegelijkertijd wordt er meer initiatief van de zorgprofessionals gevraagd om zich uit te spreken.

“Kwaliteit van de vertegenwoordiging en een betere afstemming/draagvlak met hun achterban. Dus meer begeleiding voor VSB hoe dit aan te pakken of een betere kwaliteit en meer tijd van bestuursleden.”

Beoogd resultaat door zeggenschap te versterken

Aan bestuurders, managers en HR-professionals is gevraagd welk resultaat zij hopen te bereiken door de zeggenschap van zorgprofessionals te versterken. Bestuurders hopen dat het versterken van de zeggenschap zorgt voor werkplezier, autonomie en betrokkenheid onder zorgprofessionals, wat een verbetering in de kwaliteit van zorg in de organisatie betekent.

Voor de organisatie
"Verbetering kwaliteit van zorg, teamspirit."
"Als verpleegkundigen mogen meebeslissen over de te geven zorg, is wetenschappelijk al aangetoond dat dan de zorg verbetert en de kwaliteit van zorg omhoog gaat. Daarnaast wordt werkplezier verhoogd en blijven er meer verpleegkundigen/verzorgenden bij de organisatie werken."
"Grotere betrokkenheid medewerkers wat bijdraagt aan een fijne plek om te werken en verhogen kwaliteit t.b.v. patiënt."
"Stijging medewerkerstevredenheid, stijging patiënttevredenheid, daling ziekteverzuim, stijging innovatie en vernieuwingen in het zorgproces."
"Betrokkenheid van de zorgprofessionals om verantwoordelijkheid te nemen voor de organisatie waarin zij werken."

Voor zorgprofessionals
"Werkplezier en gevoel van betrokkenheid."
"Dat zorgprofessionals een leidende invloed hebben op beleidsmatige keuzes."
"Meer eigen regie, meer doorgroei en ontwikkeling, meer uitdaging."
"Gehoord en serieus genomen voelen."
"Invloed door hun inbreng en professionaliteit op het niveau waar er ook daadwerkelijk beleid wordt gemaakt."

Q75: Welk resultaat hoopt u te bereiken door zeggenschap van verzorgenden, verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten en/of begeleiders te versterken? | Basis: totale steekproef Bestuurders, n=197

Conclusie resultaten bestuurders, managers en HR-professionals

De kwaliteit van zeggenschap van zorgprofessionals wordt door bestuurders, managers en HR-professionals gemiddeld beoordeeld met een voldoende. Respondenten met een achtergrond als zorgprofessional beoordelen de kwaliteit van zeggenschap van zorgprofessionals lager dan bestuurders, managers en HR-professionals zonder achtergrond als zorgprofessional. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat bestuurders, managers en HR-professionals met een zorgachtergrond dit vanuit een ander perspectief beoordelen omdat zij zelf ooit in eenzelfde rol hebben gewerkt.

Bestuurders, managers en HR-professionals zien dat zorgprofessionals nu vaak niet betrokken zijn of meepraten. Zij zouden graag zien dat zorgprofessionals meer gaan meebeslissen. Uit de hoge percentages voor de transitie naar meebeslissen kan worden opgemaakt dat niet alleen zorgprofessionals meer behoefte hebben aan zeggenschap, maar dat bestuurders, managers en HR-professionals de zorgprofessionals ook meer willen horen. Opvallend hierbij is dat managers met een zorgachtergrond vaker de eindverantwoordelijkheid durven te leggen bij de zorgprofessionals dan hun collega's zonder een zorgachtergrond.

De onderwerpen waarop als eerste zou moeten worden ingezet om zeggenschap te versterken, zijn personeelstekort, positionering van de beroepsgroep in de organisatie, inrichting van de beroepspraktijk/werkomgeving, administratie en registratie en het rooster.

Voor die transitie van niet betrokken of meepraten naar meebeslissen zijn veranderingen in de beroepsgroep nodig. Allereerst is het van belang dat er een cultuurverandering plaatsvindt,

waardoor zorgprofessionals meer initiatief tonen. Zorgprofessionals moeten worden gefaciliteerd om naast de directe patiënten-/cliëntenzorg ook andere taken te kunnen oppakken. Ondersteuning van de direct leidinggevende is hierin belangrijk.

Ook in de organisatie zijn ontwikkelingen nodig om de zeggenschap van zorgprofessionals te versterken. Volgens bestuurders, managers en zorgprofessionals is het nodig dat initiatieven vanaf de werkvloer worden gestimuleerd. Besluitvorming vanuit gelijkwaardigheid en de zorgprofessional horen als gelijkwaardige gesprekspartner worden daarna als belangrijke ontwikkelingen genoemd. Wat opvalt is dat bestuurders, managers en HR-professionals die zelf werkzaam zijn geweest als zorgprofessional eerder inzetten op het faciliteren van de zorgprofessionals hierin. Bestuurders die niet werkzaam zijn geweest als zorgprofessional willen dat zorgprofessionals zelf meer initiatief tonen en verantwoordelijkheden nemen. Ook zien we dat managers die werkzaam zijn geweest als zorgprofessional minder waarde hechten aan hiërarchie en gelijkwaardigheid belangrijk vinden.

Conclusie resultaten bestuurders, managers en HR-professionals

Tijd en ruimte komen naar voren als randvoorwaarden om te kunnen werken aan het versterken van zeggenschap. Tegelijkertijd geven bestuurders, managers en HR-professionals aan dat die twee elementen nu juist ook de belemmeringen zijn in de ontwikkeling van zeggenschap. Een hoge werkdruk en personeelstekort zorgen ervoor dat zorgprofessionals vooral bezig zijn met de waan van de dag. Hierdoor kunnen zij niet altijd overzien welke mogelijkheden ze hebben op het gebied van zeggenschap.

Uit de peiling komt naar voren dat bestuurders, managers en HR-professionals het probleem van onvoldoende zeggenschap herkennen en hierin ook graag verandering zien. In hun ogen is het belangrijk om zeggenschap te versterken omdat dit bijdraagt aan meer werkplezier, autonomie en betrokkenheid onder zorgprofessionals. Dit alles draagt volgens hen bij aan een betere kwaliteit van zorg.



RESULTATEN PEILING ZEGGENSCHAP: ZORGPROFESSIONALS VS. BESTUURDERS



Een vergelijking van de resultaten

Ervaren kwaliteit van zeggenschap

Aan zorgprofessionals is gevraagd een rapportcijfer te geven aan de huidige ervaren kwaliteit van zeggenschap op verschillende niveaus. Ook aan bestuurders, managers en HR-professionals is gevraagd de kwaliteit van zeggenschap van zorgprofessionals te beoordelen met een cijfer tussen de 1 en 10.

Op alle niveaus beoordelen bestuurders, managers en HR-professionals de volgens hen door zorgprofessionals ervaren kwaliteit van zeggenschap binnen hun organisatie hoger dan zorgprofessionals de ervaren kwaliteit zelf beoordelen. Als het gaat om ervaren zeggenschap op organisatieniveau is dit verschil het grootst: een voldoende tegenover een onvoldoende (6,0 vs. 5,0). Bestuurders, managers en HR-professionals zonder achtergrond in één van de beroepen schatten de door zorgprofessionals ervaren kwaliteit van zeggenschap daarbij significant hoger in dan hun collega's mét deze achtergrond. Dit verschil is 1,1 punt bij de ervaren zeggenschap op organisatieniveau (6,7 vs. 5,6) en daarmee 1,7 punt tussen bestuurders, managers en HR-professionals zonder achtergrond in één van de beroepen en zorgprofessionals zelf (6,7 vs. 5,0).

Discipline	Individueel niveau	Teamniveau	Organisatieniveau
Zorgprofessionals	6,0	6,2	5,0
Verzorgende	5,7	6,1	5,0
Verpleegkundige	6,0	6,2	4,9
Verpleegkundig specialist	6,4	6,3	5,1
Begeleider	6,1	6,4	5,2
Bestuurders, managers en HR-professionals	6,4*	6,5*	6,0*
Met achtergrond in één van de beroepsgroepen	6,2	6,4	5,6*
Zonder achtergrond in één van de beroepsgroepen	6,6*	6,8*	6,7*

Q71: Op een schaal van 1 tot 10, welk rapportcijfer geeft u de huidige kwaliteit van zeggenschap binnen uw zorgorganisatie?
 / Basis: totale steekproef zorgprofessionals, n=2653 | Basis: totale steekproef Bestuurders, n=197 *De significanties geven verschillen aan tussen de zorgprofessionals en bestuurders.

Prioriteit voor gewenste zeggenschap

Zorgprofessionals en bestuurders, managers en HR-professionals is gevraagd welke onderwerpen rondom zeggenschap prioriteit hebben in de organisatie om de mate van zeggenschap te verbeteren.

De onderwerpen waarop als eerste zou moeten worden ingezet om zeggenschap te versterken, komen overeen: personeelstekort, positionering van de beroepsgroep in de organisatie, rooster, verbeteren van zorg en administratie en registratie.

	Zorgprofessionals	Bestuurders, managers en HR-professionals
1	Personeelstekort (59%)	Personeelstekort (62%)
2	Positionering van de beroepsgroep in de organisatie (44%*)	Positionering van de beroepsgroep in de organisatie (56%*)
3	Rooster (30%)	Rooster (30%)
4	Verbeteren van de zorg (30%)	Administratie en registratie (27%)
5	Administratie en registratie (27%)	Verbeteren van de zorg (25%)

Q69/Q70: Je hebt net je mening gegeven over een groot aantal belangrijke onderwerpen rondom zeggenschap in jouw organisatie: Op welke van deze onderwerpen moet als eerste ingezet worden om tot de gewenste situatie te komen? | Basis: totale steekproef zorgprofessionals, n=2653 | Basis: totale steekproef Bestuurders, n=197 *De significanties geven verschillen aan tussen de zorgprofessionals en bestuurders.

Huidige en gewenste situatie

Zorgprofessionals en bestuurders, managers en HR-professionals is gevraagd op een aantal onderwerpen aan te geven op welke manier zij denken dat zorgprofessionals nu zeggenschap hebben en hoe zij dat graag wensen. Men kon kiezen uit de volgende antwoordopties:

- Geen betrokkenheid: zorgprofessionals worden niet systematisch betrokken en hebben geen inspraak bij de besluitvorming m.b.t. zaken die de verpleegkunde/verzorging/begeleiding aangaan.
- Meepraten: er is (in)formeel overleg met zorgprofessionals in de praktijk of via bijvoorbeeld een (V)VAR, VSB, PAR, CNO voordat het besluit wordt genomen door management/bestuur.
- Meebeslissen: zorgprofessionals beslissen mee met management/bestuur.
- Eindverantwoordelijkheid: zorgprofessionals nemen de uiteindelijke beslissing.

Q13 t/m Q62 / Q12 t/m Q61: Wat is de huidige situatie en gewenste situatie als je kijkt naar de thema's werkomgeving, beroepsinhoud en beroepsuitoefening? | Basis: totale steekproef zorgprofessionals, n=2653 | Basis: totale steekproef Bestuurders, n=197 *De significanties geven verschillen aan tussen de zorgprofessionals en bestuurders.

	Meebeslissen		Eindverantwoordelijkheid	
	Zorgprofessionals	Bestuurders, managers en HR-professionals	Zorgprofessionals	Bestuurders, managers en HR-professionals
1	Personeelstekort (73%)	Ontwikkelingen in de zorgvraag* en positionering van de beroepsgroep in de organisatie (76%)	Dagindeling (43%)	Dagindeling (45%)
2	Inrichting beroepspraktijk/werkomgeving (72%)	Elektronisch patiënten-/cliëntendossier en ontwikkelingen in de zorg (74%)	Bevoegd en bekwaam blijven (33%)	Begeleiding van studenten en leerlingen (38%)
3	Ontwikkelingen in de zorgvraag (71%)	Aanschaf nieuwe materialen of hulpmiddelen (72%)	Aantal patiënten per zorgprofessional (31%)	Bevoegd en bekwaam blijven (37%)
4	Positionering van jouw beroepsgroep in de organisatie (70%)	Inrichting beroepspraktijk/werkomgeving en visie op zorg (70%)	Begeleiding van studenten en leerlingen (30%)	Rooster (36%*)
5	Multidisciplinaire samenwerking, ontwikkelingen in de zorg en aanschaf nieuwe materialen en hulpmiddelen (69%)	Administratie en registratie (69%)	Rooster (29%)	Verbeteren van de zorg (27%)

Huidige en gewenste situatie

Beide groepen zijn het erover eens dat het gewenst is dat zorgprofessionals eindverantwoordelijk zijn voor de volgende onderwerpen: dagindeling, bevoegd en bekwaam blijven, begeleiding van studenten en leerlingen en rooster. Zorgprofessionals noemen op de derde plek van de top 5 dat het belangrijk is om eindverantwoordelijk te zijn voor het aantal patiënten per zorgprofessional (31%). Bestuurders, managers en HR-professionals plaatsen eindverantwoordelijkheid voor het aantal patiënten per zorgprofessional op een negende plek (20%). Bestuurders, managers en HR-professionals noemen verbeteren van zorg in de top 5 onderwerpen waarover zorgprofessionals eindverantwoordelijkheid moeten kunnen dragen, zorgprofessionals zetten dit op een gedeelde achtste plaats (21%).

Uit de resultaten van de peiling is af te leiden dat zorgprofessionals het als gewenste situatie zien dat zij vaker meebeslissen dan dat zij eindverantwoordelijkheid dragen voor een onderwerp. Beide groepen zijn het erover eens dat de gewenste situatie is dat zorgprofessionals meebeslissen over ontwikkelingen in de zorg, ontwikkelingen in de zorgvraag, positionering van jouw beroepsgroep

in de organisatie en aanschaf nieuwe materialen of hulpmiddelen. De belangrijkste onderwerpen volgens zorgprofessionals om over te mogen meebeslissen, zijn personeelstekort en de inrichting van de beroepspraktijk/werkomgeving. Hoewel deze onderwerpen buiten de top 5 van de bestuurders, managers en HR-professionals vallen, worden ze ook door hen belangrijk gevonden (65% en 70%).

Waar de antwoorden over de gewenste mate van zeggenschap tussen zorgprofessionals uit verschillende sectoren nogal verschillen, zijn de antwoorden van bestuurders, managers en HR-professionals uit verschillende sectoren vrijwel gelijk.

Ontwikkelingen die nodig zijn om zeggenschap te versterken

Aan zorgprofessionals en bestuurders, managers en HR-professionals is de vraag gesteld wat er nodig is om de zeggenschap in de organisatie te versterken en ook wat er nodig is om de zeggenschap van de beroepsgroep te versterken.

Organisatie

Zorgprofessionals en bestuurders, managers en HR-professionals zijn het erover eens dat vanuit de organisatie meer ruimte en tijd moeten worden gefaciliteerd om bepaalde zaken op te kunnen pakken door zorgprofessionals, naast het leveren van directe patiëntenzorg. Ook onderschrijven beide groepen dat ondersteuning van de direct leidinggevende nodig is om zeggenschap te versterken. Openstaan voor verandering en innovatie is volgens beide groepen ook belangrijk, vanuit de beroepsgroep én als zorgprofessional. Daarnaast willen zorgprofessionals dat er voldoende budget en tijd beschikbaar is voor scholing. Bestuurders geven aan dat zichtbare rolmodellen nodig zijn, als ook een cultuurverandering waardoor zorgprofessionals zelf meer initiatief tonen.

Beroepsgroep

Beide groepen zien grotendeels dezelfde ontwikkelingen die nodig zijn binnen organisaties om zeggenschap voor zorgprofessionals te versterken. Besluitvorming vanuit gelijkwaardigheid (i.p.v. hiërarchie) met duidelijk afgebakende, op elkaar afgestemde, verantwoordelijkheden, initiatieven die vanaf de werkvloer worden gestimuleerd, tijd en ruimte voor professionele ontwikkeling en support vanuit management, HR en staf.

	Zorgprofessionals	Bestuurders, managers en HR-professionals
1	Besluitvorming vanuit gelijkwaardigheid (i.p.v. hiërarchie) met duidelijk afgebakende, op elkaar afgestemde verantwoordelijkheden (43%)	Initiatieven worden vanaf de werkvloer gestimuleerd (43%)
2	Initiatieven worden vanaf de werkvloer gestimuleerd (40%)	Besluitvorming vanuit gelijkwaardigheid (i.p.v. hiërarchie) met duidelijk afgebakende, op elkaar afgestemde verantwoordelijkheden (38%)
3	Tijd en ruimte voor professionele ontwikkeling (36%)	Zorgprofessionals horen als gelijkwaardige gesprekspartner (33%)
4	Eigen regie over de beroepsontwikkeling (33%)	Tijd en ruimte voor professionele ontwikkeling (33%)
5	Support vanuit management, HR en staf (32%)	Support vanuit management, HR en staf (30%)

Q74/Q72: Welke ontwikkeling is nodig in jouw organisatie om zeggenschap voor jouw beroepsgroep te versterken? | totale steekproef zorgprofessionals, n=2653 | Basis: totale steekproef Bestuurders, n=197

Belemmeringen in de dagelijkse praktijk

Er worden verschillende factoren genoemd die een belemmering vormen voor het versterken van zeggenschap.

Zorgprofessionals en bestuurders noemen veelal dezelfde belemmeringen. Er is een personeelstekort naast te weinig tijd en ruimte voor zorgprofessionals om hun zeggenschap te versterken. Door de hiërarchische cultuur wordt initiatief te weinig gestimuleerd en te weinig genomen. Zorgprofessionals ervaren een sterke hiërarchie en vinden dat het management vooral top-down besluiten neemt. Hierbij wordt genoemd dat zeggenschap niet genoeg wordt gestimuleerd. Zorgprofessionals willen een veilige werkomgeving waarin ze de ruimte krijgen om te groeien en mee te denken en waarbij hun input wordt gewaardeerd. Bestuurders, managers en HR-professionals benoemen in de peiling dat zorgprofessionals niet op de hoogte zijn van waarover zij zeggenschap zouden kunnen hebben. Zij geven aan dat deze informatie volgens hen niet goed genoeg wordt verspreid. Dit, in combinatie met de hiërarchische cultuur, zorgt voor een barrière voor zorgprofessionals om het gesprek aan te gaan over de grotere kwesties binnen de organisatie.

Zorgprofessionals

Er worden verschillende factoren genoemd die een belemmering vormen voor het krijgen van zeggenschap.

Zorgprofessionals geven aan dat door het personeelstekort de werkdruk hoog is. Hierdoor is er geen tijd en ruimte voor andere werkzaamheden buiten de zorgtaken. Daarnaast wordt de grootte van de organisatie ook als belemmering genoemd. Zorgprofessionals ervaren een sterke hiërarchie en vinden dat het management vooral top-down besluiten neemt. Hierbij wordt genoemd dat zeggenschap niet genoeg wordt gestimuleerd. Zorgprofessionals willen een veilige werkomgeving waarin ze de ruimte krijgen om te groeien en mee te denken en waarbij hun input wordt gewaardeerd.

Bestuurders, managers en HR-professionals

Er wordt vaak een combinatie van factoren genoemd die een belemmering vormt voor het krijgen van zeggenschap.

Bestuurders geven aan dat de personeelstekorten zorgen voor een hoge werkdruk en weinig tijd en ruimte om zorg overstijgend taken op te pakken. Daarnaast wordt genoemd dat zorgprofessionals niet op de hoogte zijn van waarover zij zeggenschap zouden kunnen hebben. Deze informatie wordt niet goed genoeg verspreid. Dit, in combinatie met de hiërarchische cultuur, zorgt voor een barrière voor zorgprofessionals om het gesprek aan te gaan over de grotere kwesties binnen de organisatie.

Q74/Q75: Welke belemmeringen denkt u dat zorgprofessionals ervaren bij het hebben en nemen van zeggenschap? Zou u een voorbeeld kunnen noemen? | Basis: totale steekproef zorgprofessionals, n=2653 | Basis: totale steekproef Bestuurders, n=197

Conclusie en aanbevelingen vanuit resultaten zorgprofessionals vs. bestuurders, managers en HR-professionals

Zorgprofessionals, bestuurders, managers en HR-professionals beseffen dat er veel ruimte is voor verbetering van het versterken van zeggenschap voor zorgprofessionals. Zorgprofessionals geven de kwaliteit van zeggenschap in de organisatie met het rapportcijfer 5,0 een onvoldoende. Bestuurders, managers en HR-professionals geven kwaliteit van zeggenschap voor zorgprofessionals in de organisatie met een 6,0 een krappe voldoende.

Beide groepen signaleren het probleem. De weg naar de oplossing ziet er vanuit beide perspectieven alleen anders uit.

Zorgprofessionals ervaren nu onvoldoende betrokken te zijn op verschillende onderwerpen. Ze zijn voornamelijk niet betrokken of praten mee, terwijl de wens is dat zorgprofessionals toegroeien naar meer meebeslissen op de verschillende onderwerpen. En over sommige onderwerpen zijn beide groepen het eens dat zorgprofessionals eindverantwoordelijk moeten zijn. Personeelstekort, hoge werkdruk en weinig tijd en ruimte om andere taken op te pakken zijn de grootste belemmerende factoren in de ontwikkeling van zeggenschap. Voor zorgprofessionals speelt hierbij de sterke hiërarchie en top-downbenadering in zorgorganisaties een aanvullende rol. Bestuurders, managers en HR-professionals vinden dat zorgprofessionals onvoldoende op de hoogte zijn van waarover zij zeggenschap zouden moeten hebben.

Waar in bestuurders, managers en HR-professionals elkaar vinden, zijn de onderwerpen waarvan men vindt dat als eerste moet worden ingezet om de zeggenschap te kunnen versterken. Het gaat om personeelstekort, de positionering van de beroepsgroep in de organisatie, het rooster, verbeteren van zorg en administratie en registratie. Zorgprofessionals, bestuurders, managers en HR-professionals zijn het er verder over eens dat er meer waardering van het beroep en salaris nodig is.

Conclusie en aanbevelingen vanuit resultaten zorgprofessionals vs. bestuurders, managers en HR-professionals

Om de ontwikkeling en versterking van zeggenschap te stimuleren, is het van belang dat er meer tijd en ruimte komt om andere taken op te pakken. Het vak van een verzorgende, verpleegkundige, verpleegkundig specialist of begeleider bestaat uit meer dan alleen directe patiënten-/cliëntenzorg leveren. Om te professionaliseren is het nodig dat er ruimte is om te reflecteren, scholingen te volgen, deel te nemen aan een zeggenschapsstructuur of te kunnen werken aan het verbeteren van de kwaliteit van zorg. Door grote personeelstekorten wordt van zorgprofessionals verwacht dat de prioriteit ligt bij de directe patiënten-/cliëntenzorg, hierdoor ervaren zorgprofessionals deze tijd en ruimte niet. Om de professionalisering van het vak in het algemeen en de ontwikkeling van zeggenschap specifiek te ondersteunen, moet deze vicieuze cirkel worden doorbroken. In samenspraak met bestuurders, managers en HR-professionals en zorgprofessionals moeten hierover afspraken worden gemaakt.

Naast tijd en ruimte speelt de direct leidinggevende een belangrijke rol in de ontwikkeling van zeggenschap. Zorgprofessionals geven aan last te hebben van top-down besluitvorming en hiërarchie. Wanneer hiërarchie zorgprofessionals tegenhoudt om zich uit te spreken of te ontwikkelen, dan ligt hierin een belangrijke taak voor de direct leidinggevende. Hij staat immers het dichtst bij de zorgprofessionals. Het is dan ook aan hem om zorgprofessionals te bevragen, te betrekken bij vorming van beleid, in positie te brengen, te coachen en te begeleiden op weg naar meer zeggenschap. Dit betekent dat de direct leidinggevende een andere manier van leidinggeven moet toepassen. Geen top-down aanpak, maar meer gericht op coachen, faciliteren en stimuleren. Waar dit voor de een als natuurlijk komt, zal het voor de ander meer puzzelen zijn hoe dit goed vorm te geven. Het is dan ook aan de organisatie om een visie te hebben op wat wordt verwacht van leidinggevend en ze te ondersteunen in de ontwikkeling die noodzakelijk is.

Aanbevelingen

Om de zeggenschap in zorgorganisaties te versterken, kunnen verschillende interventies worden uitgevoerd. Zorgprofessionals hebben van bestuurders, managers en HR-professionals tijd en ruimte nodig om ook andere taken naast de directe patienten-/clients zorg te kunnen oppakken. Dit wordt herkend door bestuurders, managers en HR-professionals, maar zij verwachten ook van de zorgprofessionals dat er een cultuurverandering komt waardoor zij meer initiatief gaan tonen. Om te werken aan het versterken van zeggenschap van zorgprofessionals in zorgorganisaties is het van belang dat men de dialoog met elkaar aangaat. Er zijn verschillende verwachtingen en behoeften, belangrijk is dat men die uitspreekt en met elkaar bespreekt. Om zeggenschap in organisaties te versterken, is het voeren van een goede dialoog belangrijk. Zowel de bestuurders, managers en HR-professionals als de zorgprofessionals hebben hierin een belangrijke taak.

De positionering van zorgprofessionals in een organisatie is te verbeteren door vertegenwoordiging van de beroepsgroep in het lijnmanagement en bestuur. Uit de peiling blijkt dat bestuurders, managers en HR-professionals met een achtergrond als zorgprofessional beter kunnen inschatten wat de ervaren kwaliteit van zeggenschap van de zorgprofessionals is en wat nodig is om zeggenschap te versterken. Zorgprofessionals geven aan dat het hebben van meer managers of bestuurders met een achtergrond als zorgprofessional helpt om de zeggenschap te verstevigen en de beroepsgroep beter te positioneren in de organisatie. Dus: vaker 'the professional in the lead'.

Het vraagstuk is helder, de oplossingen zijn divers. Om zeggenschap in zorgorganisaties te versterken, kunnen verschillende interventies worden uitgevoerd. Kenmerkend bij dit soort complexe vraagstukken is dat er niet één oplossing is, maar dat er aan verschillende knoppen gedraaid kan worden. Er is ruimte nodig voor experiment om te kijken wat werkt. Ook is het cruciaal dat het vraagstuk vanuit verschillende disciplines wordt aangepakt. En dat zorgorganisaties niet stilzitten, maar er vandaag mee aan de slag gaan. Zeggenschap bevorderen doe je samen, in een cultuur waarin zorgprofessionals eerder hun stem laten horen en waarin leidinggevenden en bestuur naar die stem luisteren. Zorgprofessionals hebben van bestuurders, managers en HR-professionals tijd en ruimte nodig om ook andere taken naast de directe patiënten-/cliëntenzorg te kunnen oppakken en vertrouwen in hen als zorgprofessional. Dit wordt herkend door bestuurders, managers en HR-professionals, maar zij verwachten ook van de zorgprofessionals

Aanbevelingen

dat er een cultuurverandering komt waardoor zij meer initiatief gaan tonen. Om te werken aan het versterken van zeggenschap van zorgprofessionals in zorgorganisaties is het van belang dat beide groepen de dialoog met elkaar aangaan. Er zijn verschillende verwachtingen en behoeften, belangrijk is dat die met elkaar uitgesproken en besproken worden. Zowel de bestuurders, managers en HR-professionals als de zorgprofessionals hebben hierin een belangrijke taak. Zeggenschap versterken doe je samen, ieder vanuit een eigen perspectief én met een eigen opdracht. Vanuit gelijkwaardigheid, verantwoordelijkheid en partnerschap interprofessionele samenwerking versterken en de beste patiëntenzorg leveren, binnen een gezonde, professionele, innovatieve en lerende werkomgeving. Daarmee bouw je samen aan een zorgorganisatie waar disciplines elkaars kwaliteiten en professie binnen het (behandel)team (h)erkennen en benutten voor de beste uitkomsten voor de patiënt én voor de zorgprofessional.

De resultaten van de peiling geven aanleiding om aspecten van deze peiling verder uit te diepen. Van november 2022 tot januari 2023 houdt het actieplan hiervoor focusgroepen met zorgprofessionals, managers en bestuurders. De uitkomsten van deze peiling, de resultaten uit de focusgroepen én de bevindingen uit de gesubsidieerde lokale actieplannen om zeggenschap van zorgprofessionals te versterken, gebruikt het actieplan om een visie op zeggenschap en een roadmap (hoe daar te komen) uit te werken. Deze visie en roadmap worden in 2023 opgeleverd.



 **Actieplan
Zeggenschap**

Vragen?
info@actieplanzeggenschap.nl
www.actieplanzeggenschap.nl

Wat kun jij  doen om de zeggenschap in jouw organisatie te versterken?