



Van medezeggenschap naar invloed

Wat OR en bestuurder samen kunnen doen voor sterkere besluitvorming

Sterkere besluiten, samen.

Managementsamenvatting

Een ondernemingsraad kan formeel alles op orde hebben en toch weinig invloed hebben. Andersom kan een OR met een relatief informele werkwijze een belangrijke gesprekspartner zijn bij de besluiten die er werkelijk toe doen.

Het verschil zit zelden alleen in kennis van de Wet op de ondernemingsraden (WOR).

De WOR geeft de ondernemingsraad rechten, bevoegdheden en bescherming. Maar daadwerkelijke invloed ontstaat door wat OR en bestuurder met dat speelveld doen: wanneer het gesprek plaatsvindt, welke informatie wordt gedeeld, hoe scherp de OR zijn rol kiest, hoe sterk de verbinding met medewerkers is en hoeveel vertrouwen er bestaat aan de overlegtafel.

Dat beeld zien we terug in onze eigen praktijk aan beide kanten van de tafel.

1. Invloed begint vóór de formele adviesaanvraag

Wanneer een voorgenomen besluit volledig is uitgewerkt voordat de OR wordt betrokken, resteert vaak vooral een discussie over het eindproduct. De grootste ruimte voor invloed bestaat eerder: wanneer alternatieven nog openliggen, belangen worden gewogen en scenario's worden ontwikkeld.

Een professionele OR wacht daarom niet alleen op advies- en instemmingsaanvragen, maar kent de strategie van de organisatie, heeft een eigen agenda en weet welke ontwikkelingen eraan komen.

2. De kwaliteit van medezeggenschap is een gezamenlijke verantwoordelijkheid

Een OR kan professioneel, deskundig en goed georganiseerd zijn, maar als informatie structureel te laat wordt gedeeld of het overleg vooral als wettelijke verplichting wordt gezien, blijft de impact beperkt.

Het omgekeerde geldt ook. Een bestuurder kan ruimte bieden, maar heeft weinig aan een OR die onvoldoende voorbereid is, geen volwassen gesprekspartner is, geen duidelijke prioriteiten stelt of niet weet wat er onder medewerkers leeft.

Goede medezeggenschap vraagt iets van beide kanten van de tafel.

3. Vertrouwen en professionele tegenspraak versterken elkaar

Een goede relatie betekent niet dat OR en bestuurder het altijd eens zijn. Juist niet.

Effectieve medezeggenschap vraagt om de mogelijkheid stevig van mening te verschillen zonder dat de samenwerking direct onder druk komt te staan. Vertrouwen maakt het mogelijk informatie eerder te delen, dilemma's te bespreken voordat oplossingen vaststaan en gezamenlijk betere alternatieven te onderzoeken.

De beste medezeggenschap is daarom niet conflictvrij. Zij is relationeel sterk én inhoudelijk scherp.

MEET INVLOED, NIET ACTIVITEIT. Het aantal vergaderingen, adviesaanvragen of OR-uren zegt weinig over de kwaliteit van medezeggenschap. De betere vraag is: heeft de OR aantoonbaar bijgedragen aan betere besluiten?

1. Waarom medezeggenschap juist nu belangrijk is

Organisaties veranderen steeds sneller. Digitalisering en AI veranderen functies en werkprocessen. De arbeidsmarkt blijft uitdagend. Organisaties reorganiseren, integreren en internationaliseren. Tegelijkertijd nemen verwachtingen van medewerkers over leiderschap, transparantie en betrokkenheid toe.

Veel van deze veranderingen kunnen niet uitsluitend vanuit de bestuurskamer worden ontworpen.

Management beschikt over strategische, financiële en organisatorische informatie. Medewerkers beschikken over andere kennis: hoe processen werkelijk functioneren, waar uitvoering vastloopt, wat klanten ervaren en welke gevolgen veranderingen in de dagelijkse praktijk hebben.

Een goed functionerende ondernemingsraad brengt die werelden bij elkaar.

Onderzoek van Jan Ekke Wigboldus naar de meerwaarde van medezeggenschap onderscheidt drie manieren waarop een OR waarde kan toevoegen:

Informatie en innovatie. De OR brengt kennis, perspectieven en signalen vanuit de organisatie in die in de reguliere managementstructuur niet altijd zichtbaar worden.

Draagvlak. Wanneer belangen en uitvoeringsconsequenties vroeg worden meegenomen, kunnen besluiten beter aansluiten bij de praktijk en neemt de kans op acceptatie toe.

Correctie. De OR kan aannames bevragen, alternatieven onderzoeken en blinde vlekken zichtbaar maken voordat een besluit definitief wordt.

Daarmee is medezeggenschap veel meer dan een juridische controle achteraf. Goed georganiseerd is het een vorm van structurele tegenkracht en aanvullende organisatiekennis. Dat wordt belangrijker naarmate veranderingen complexer worden.

2. De WOR geeft rechten. Invloed moet worden georganiseerd.

De Wet op de ondernemingsraden vormt het fundament van de Nederlandse medezeggenschap. Een onderneming waarin in de regel ten minste 50 personen werkzaam zijn, moet een ondernemingsraad instellen.

De wet geeft de OR een bijzondere positie. De OR vertegenwoordigt medewerkers, maar heeft tegelijkertijd de opdracht bij te dragen aan het goed functioneren van de onderneming.

Dat dubbele perspectief is essentieel. Een professionele OR kijkt daarom niet alleen naar de vraag: wat betekent dit besluit voor medewerkers? Maar ook naar: wat probeert de organisatie met dit besluit te bereiken, en kan dat beter?

De belangrijkste wettelijke instrumenten

Informatierecht – artikel 31 e.v.. De OR heeft recht op de informatie die hij redelijkerwijs nodig heeft om zijn taak te kunnen uitvoeren.

Adviesrecht – artikel 25. Bij belangrijke financieel-economische en organisatorische besluiten, zoals reorganisaties, overnames en belangrijke investeringen, moet de OR in de gelegenheid worden gesteld advies uit te brengen. Cruciaal is dat dit gebeurt op een moment waarop het advies nog van wezenlijke invloed kan zijn.

Instemmingsrecht – artikel 27. Voor een aantal regelingen op het gebied van sociaal en personeelsbeleid is instemming van de OR vereist.

Initiatiefrecht – artikel 23. De OR hoeft niet te wachten tot de bestuurder een onderwerp agendeert. Hij kan zelf voorstellen doen en onderwerpen op tafel brengen.

Overleg over de algemene gang van zaken – artikel 24. Minimaal tweemaal per jaar bespreken bestuurder en OR de algemene gang van zaken en de besluiten die in voorbereiding zijn.

Vooraf dat laatste overleg wordt in de praktijk nog onvoldoende strategisch benut. Het artikel 24-overleg kan juist de plek zijn waar OR en bestuurder vooruitkijken:

- Welke veranderingen komen eraan?
- Welke besluiten worden voorbereid?
- Waar verwacht de bestuurder impact op medewerkers?
- Bij welke onderwerpen kan vroegtijdige betrokkenheid van de OR waarde toevoegen?
- Welke strategische thema's wil de OR zelf agenderen?

Daarmee verschuift medezeggenschap van reageren op documenten naar invloed op besluitvorming.

3. Zeven kenmerken van effectieve medezeggenschap

Onderzoek naar medezeggenschap laat zien dat wettelijke bevoegdheden op zichzelf onvoldoende verklaren waarom de ene OR aanzienlijk meer invloed heeft dan de andere. In de praktijk zien wij zeven kenmerken steeds terugkomen.

1. De OR weet waarvoor hij er is

Sterke ondernemingsraden hebben een eigen visie op hun rol.

Niet ieder onderwerp is even belangrijk en niet ieder dossier vraagt dezelfde inzet. Een OR die overal evenveel tijd aan besteedt, loopt het risico nergens werkelijk invloed te hebben.

Formuleer daarom aan het begin van de zittingsperiode een beperkt aantal prioriteiten. Een goede OR-agenda sluit aan bij wat medewerkers belangrijk vinden én bij de strategische agenda van de organisatie.

2. De OR komt vroeg aan tafel

De formele adviesaanvraag zou niet het eerste moment moeten zijn waarop de OR over een belangrijke verandering hoort.

Bij complexe besluiten ontstaat de meeste ruimte voor beïnvloeding vaak tijdens de verkenningsfase. Dan zijn scenario's nog niet dichtgetimmerd en kunnen alternatieven werkelijk worden onderzocht.

Dat vraagt ook volwassenheid van de OR. Vroege betrokkenheid betekent soms werken met onvolledige informatie, omgaan met vertrouwelijkheid en meedenken zonder dat al vaststaat wat de uiteindelijke positie van de OR zal zijn.

3. OR en bestuurder kunnen professioneel van mening verschillen

Een goede relatie is belangrijk, maar harmonie is geen doel op zichzelf.

Een OR die uit angst voor de relatie onvoldoende kritisch is, verliest zijn functie. Een OR die ieder verschil van inzicht juridiseert of personaliseert, verliest vaak toegang en invloed.

Professionele medezeggenschap bevindt zich daartussenin: stevig op de inhoud, zorgvuldig in de relatie.

4. De OR kent de organisatie achter de achterban

De achterban is geen homogene groep. De belangen en ervaringen verschillen tussen functies, locaties, generaties en contractvormen.

Een effectieve OR weet daarom niet alleen wat medewerkers vinden, maar ook welke groepen wat vinden en waarom.

5. De OR vertaalt signalen naar bruikbare inzichten

Een OR hoeft niet over ieder onderwerp een referendum te organiseren. De toegevoegde waarde zit juist in het combineren van signalen uit de organisatie met informatie van de bestuurder, eigen analyse en professionele oordeelsvorming.

De kracht ontstaat in de vertaling: dit horen wij in de organisatie, dit zien wij in de cijfers, dit is volgens ons het risico en daarom stellen wij dit alternatief voor. Dán wordt achterbancontact invloed.

6. De OR investeert in vakmanschap

Medezeggenschap is een vak. OR-leden hoeven geen arbeidsjurist, accountant of organisatieadviseur te worden. Ze moeten wel voldoende kennis hebben om de juiste vragen te stellen, informatie te beoordelen en te herkennen wanneer aanvullende expertise nodig is.

Professionalisering gaat verder dan een eenmalige WOR-training en omvat ook strategisch denken, financiële kennis, onderhandelen, beïnvloeden, gesprekstechniek, vertrouwelijkheid, achterbancommunicatie en interne besluitvorming.

7. De bestuurder investeert bewust in medezeggenschap

De bestuurder heeft grote invloed op de ruimte waarin een OR kan functioneren.

Goede bestuurders vragen daarom niet alleen: wanneer moet ik volgens de WOR naar de OR? Maar ook: wanneer kan betrokkenheid van de OR mijn besluit beter maken?

Dat verschil in vraagstelling verandert het hele samenspel.

4. De achterban: legitimiteit en informatiebron

De OR vertegenwoordigt medewerkers. Toch blijkt de verbinding met de achterban in veel organisaties lastig.

Dat is begrijpelijk. OR-leden combineren medezeggenschapswerk vaak met een reguliere functie. De onderwerpen zijn complex en medewerkers verdiepen zich niet vanzelf in iedere advies- of instemmingsaanvraag.

De oplossing is niet simpelweg meer communiceren. Het gaat om gericht communiceren.

Ophalen en teruggeven

Sterke achterbancommunicatie kent twee bewegingen.

Ophalen. Vraag medewerkers gericht naar hun ervaringen, belangen en zorgen wanneer hun input daadwerkelijk relevant is voor een onderwerp.

Teruggeven. Laat vervolgens zien wat de OR met die informatie heeft gedaan.

Medewerkers die regelmatig input geven maar nooit horen wat ermee gebeurt, haken uiteindelijk af. Andersom groeit de legitimiteit van de OR wanneer zichtbaar wordt: dit hebben jullie ons meegegeven, dit hebben wij daarmee aan de overlegtafel gedaan en dit is het resultaat.

Maak van OR-leden voelsprietten

Niet ieder signaal vraagt om een enquête. Een representatief samengestelde OR beschikt zelf al over een waardevol informeel netwerk in de organisatie. Benut dat bewust.

- Wat horen we in onze teams?
- Waar zit energie?
- Waar ontstaat weerstand?
- Welke veranderingen begrijpen medewerkers niet?
- Welke signalen horen we vanuit verschillende vestigingen of functiegroepen?
- Welke onderwerpen zouden wij eerder moeten agenderen?

Zo wordt de OR niet alleen vertegenwoordiger van medewerkers, maar ook een waardevolle sensor voor de organisatie.

5. De bestuurder: van wettelijke verplichting naar strategische partner

Een professionele medezeggenschapsrelatie kan niet eenzijdig worden gebouwd. Bestuurders die meer uit hun OR willen halen, kunnen op vijf punten het verschil maken.

Deel eerder, niet alleen meer

Meer documenten leiden niet automatisch tot betere medezeggenschap. Vertel de OR vooral eerder welk probleem moet worden opgelost, welke dilemma's spelen en welke scenario's worden overwogen.

Maak duidelijk waar nog ruimte zit

Vroege betrokkenheid werkt alleen wanneer duidelijk is wat nog beïnvloedbaar is. Benoem wat vaststaat, wat nog openligt, welke randvoorwaarden gelden en waar de bestuurder specifiek de visie van de OR op wil.

Investeer in artikel 24

Maak van het overleg over de algemene gang van zaken een werkelijk strategisch gesprek. Kijk vooruit in plaats van alleen terug.

Organiseer professionele tegenspraak

Een OR die kritische vragen stelt, is niet per definitie lastig. Een bestuurder die kritiek kan ontvangen zonder defensief te worden, creëert ruimte voor informatie die anders mogelijk niet boven tafel komt.

Faciliteer professionaliteit

Een OR die serieus moet bijdragen aan complexe organisatiebesluiten heeft tijd, kennis en ondersteuning nodig. Zie scholing, faciliteiten en waar nodig externe deskundigheid als onderdeel van een professioneel besluitvormingsproces.

6. Waar medezeggenschap vaak vastloopt

De OR wordt te laat betrokken

Het besluit is feitelijk al genomen en de OR wordt gevraagd nog advies uit te brengen. Gevolg: frustratie, formalisering en vertraging.

De OR wacht af

De agenda wordt grotendeels bepaald door advies- en instemmingsaanvragen van de bestuurder. Gevolg: de OR behandelt dossiers, maar beïnvloedt nauwelijks de strategische agenda.

De relatie wordt belangrijker dan de inhoud

OR en bestuurder kunnen het goed met elkaar vinden, maar moeilijke onderwerpen worden onvoldoende scherp besproken. Gevolg: prettige overleggen, beperkte impact.

De inhoud wordt belangrijker dan de relatie

Ieder verschil van inzicht wordt een principiële of juridische strijd. Gevolg: informatie wordt later gedeeld, posities verhard en de feitelijke invloed neemt af.

De achterban komt alleen in beeld wanneer de OR iets nodig heeft

Gevolg: medewerkers ervaren afstand en de OR mist actuele signalen.

OR-werk blijft vrijwilligerswerk 'erbij'

Leden krijgen onvoldoende tijd, scholing of ondersteuning. Gevolg: dossiers worden oppervlakkiger behandeld en nieuwe kandidaten zijn moeilijk te vinden.

Activiteit wordt verward met effectiviteit

Veel vergaderingen, lange adviezen en volle agenda's kunnen de indruk geven van een actieve OR. Maar activiteit is niet hetzelfde als invloed.

DE RELEVANTE VRAAG BLIJFT: Wat is er door onze betrokkenheid aantoonbaar beter geworden?

7. Het CouncilWorks-model: vier pijlers voor invloedrijke medezeggenschap

Effectieve medezeggenschap draait volgens CouncilWorks om vier samenhangende pijlers: Richting, Verbinding, Samenspel en Vakmanschap. Ze vormen samen het kader waarmee wij kijken naar de kwaliteit én de ontwikkelruimte van medezeggenschap. Geen enkele pijler staat op zichzelf: juist de samenhang bepaalt hoeveel invloed een OR uiteindelijk kan hebben.

Richting. De OR weet waar hij invloed op wil hebben, kiest prioriteiten en verbindt zijn agenda met de strategie en toekomstige ontwikkelingen van de organisatie.

Verbinding. De OR weet wat er onder verschillende groepen medewerkers leeft en vertaalt signalen uit de organisatie naar een onderbouwde positie aan de overlegtafel.

Samenspel. OR en bestuurder kunnen vroeg, open en professioneel samenwerken, met heldere verwachtingen, ruimte voor tegenspraak en vertrouwen dat verschil van inzicht kan dragen.

Vakmanschap. De OR beschikt over de kennis, vaardigheden, structuur, faciliteiten en ondersteuning die nodig zijn om zijn rol professioneel te vervullen.



8. De CouncilWorks Reality Check: waar zit jullie grootste hefboom?

Een OR hoeft niet op alle vier de pijlers maximaal te scoren. Interessanter is waar de grootste hefboom voor verbetering zit. De CouncilWorks Reality Check helpt OR en bestuurder om jaarlijks samen - en deels afzonderlijk - te onderzoeken waar de medezeggenschap sterker kan worden. De vragen sluiten rechtstreeks aan op de vier pijlers van het model.

1. **Richting** - Wordt de OR betrokken wanneer er nog daadwerkelijk ruimte voor invloed is?
2. **Richting** - Heeft de OR een eigen agenda naast de agenda van de bestuurder?

3. **Verbinding** - Weet de OR aantoonbaar wat onder verschillende groepen medewerkers leeft?
4. **Verbinding** - Koppelt de OR zichtbaar terug wat met signalen uit de organisatie gebeurt?
5. **Samenspel** - Kan de OR kritisch zijn zonder dat de relatie met de bestuurder onder druk komt?
6. **Samenspel** - Kan de bestuurder dilemma's vroeg delen zonder dat de OR onmiddellijk een formele positie hoeft in te nemen?
7. **Samenspel** - Zijn rollen, verwachtingen en procesafspraken voldoende duidelijk?
8. **Vakmanschap** - Beschikt de OR over de kennis en vaardigheden die passen bij de strategische vraagstukken van de organisatie?
9. **Vakmanschap** - Wordt externe deskundigheid ingezet wanneer die werkelijk toegevoegde waarde heeft?
10. **Resultaat** - Kunnen OR en bestuurder voorbeelden noemen van besluiten die door medezeggenschap aantoonbaar beter zijn geworden?

Vooraf de laatste vraag is belangrijk. Want uiteindelijk is dat waar professionele medezeggenschap over gaat: niet over hoeveel overleg er is gevoerd, hoeveel pagina's een advies bevat of wie aan het einde van het proces zijn gelijk heeft gekregen, maar over de vraag of verschillende perspectieven tijdig bij elkaar zijn gebracht en daardoor sterkere besluiten zijn ontstaan.

Conclusie

Een effectieve ondernemingsraad ontstaat niet vanzelf door de juiste toepassing van de WOR.

De wet creëert de positie. OR en bestuurder bepalen samen wat die positie in de praktijk waard wordt.

Dat vraagt een OR die richting kiest, verbonden is met de organisatie en investeert in zijn vakmanschap. Het vraagt een bestuurder die ruimte creëert voor vroege betrokkenheid en professionele tegenspraak. En het vraagt van beide partijen het vermogen om vertrouwen te combineren met inhoudelijke scherpheid.

Wanneer dat lukt, verandert ook het karakter van medezeggenschap: van reageren naar vooruitkijken, van procedures naar invloed, van standpunten uitwisselen naar dilemma's onderzoeken en van wettelijke verplichting naar onderdeel van professionele besluitvorming.

Dat betekent niet dat belangen altijd gelijklopen of dat conflicten verdwijnen. Het betekent wél dat verschillen eerder zichtbaar worden, alternatieven beter worden onderzocht en besluiten worden genomen met meer kennis van wat er in de organisatie werkelijk speelt.

Dat is medezeggenschap op zijn best: sterkere besluiten, samen.

Over CouncilWorks

CouncilWorks helpt ondernemingsraden, bestuurders en HR-professionals om medezeggenschap in de praktijk te laten werken.

Wij combineren kennis van de WOR met ervaring in organisatieverandering, arbeidsverhoudingen en besluitvorming. Daardoor kijken we niet alleen naar wat juridisch moet, maar vooral naar wat nodig is om op het juiste moment tot een goed gesprek en een beter besluit te komen.

Training voor ondernemingsraden. Van WOR-basiskennis tot strategische medezeggenschap, beïnvloeding, samenwerking, achterbancommunicatie en begeleiding rond actuele dossiers.

Advies en begeleiding. Ondersteuning bij onder meer reorganisaties, fusies en overnames, advies- en instemmingstrajecten en andere complexe veranderopgaven. We adviseren en begeleiden bij onderhandelingen, bijvoorbeeld over sociale plannen en andere afspraken tussen medezeggenschap en bestuurder. Daarnaast vervullen we onafhankelijke rollen in klachten-, bezwaar- en begeleidingscommissies en andere commissies waarin zorgvuldige beoordeling, arbeidsrechtelijke kennis en inzicht in arbeidsverhoudingen belangrijk zijn.

Bestuurders- en HR-support. Advies, training en procesbegeleiding voor bestuurders en HR-professionals die medezeggenschap vroeg en professioneel willen integreren in hun besluitvorming.

Ontwikkeling en herstel van de medezeggenschapsrelatie. Begeleiding wanneer OR en bestuurder hun samenwerking verder willen professionaliseren, maar ook wanneer de relatie onder druk is komen te staan. Afhankelijk van de situatie werken we met procesbegeleiding, mediation of een gericht traject om vertrouwen, samenwerking en effectieve communicatie te herstellen en te versterken.

Onze kracht is dat we de praktijk aan beide kanten van de tafel kennen. Daardoor begrijpen we de formele rollen en verschillende belangen, maar ook de gezamenlijke verantwoordelijkheid om tot werkbare en toekomstbestendige besluiten te komen.

Hoe volwassen is jullie medezeggenschap?

Wil je weten waar voor jullie OR en bestuurder de grootste ruimte voor verbetering zit? CouncilWorks kan de Reality Check samen met jullie uitvoeren en de uitkomsten vertalen naar concrete ontwikkelprioriteiten binnen Richting, Verbinding, Samenspel en Vakmanschap.

CouncilWorks
Sterkere besluiten, samen.

info@councilworks.nl
+31 6 27 54 85 95
www.councilworks.nl

Verantwoording en bronnen

Deze whitepaper is gebaseerd op de Wet op de ondernemingsraden en op onderzoek en publicaties over de werking en ontwikkeling van medezeggenschap, waaronder onderzoek van SEO Economisch Onderzoek in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, publicaties en handreikingen van de Sociaal-Economische Raad en de Commissie Bevordering Medezeggenschap, en wetenschappelijk onderzoek naar de effectiviteit en meerwaarde van ondernemingsraden.

- J.E. Wigboldus, Bron van meerwaarde (Universiteit Twente, 2011);
- S. Sapulete, Works Council Effectiveness (Universiteit Utrecht, 2013);
- onderzoek naar naleving, functioneren en ontwikkeling van de WOR en ondernemingsraden;
- periodieke MonitOR- en OR Trends-onderzoeken naar de praktijk van medezeggenschap;
- publicaties van de SER over medezeggenschap, scholing en toekomstgerichte medezeggenschap.

De inzichten uit deze bronnen zijn in deze whitepaper gecombineerd met praktijkervaring van CouncilWorks in het werken met ondernemingsraden, bestuurders en HR-professionals.

Deze publicatie is bedoeld als algemene informatie over professionele medezeggenschap en is geen juridisch advies. Wet- en regelgeving en de interpretatie daarvan kunnen wijzigen. Bij concrete vraagstukken adviseren wij de actuele juridische en organisatorische context afzonderlijk te beoordelen.