

Rapportage enquête ‘Wat speelt er in jouw OR?’

Inleiding

Aan het eind van 2025 is een enquête gehouden onder ondernemingsraadsleden met de vraag “Wat speelt er in jouw OR?”. Het doel van dit interne onderzoek is om een beeld te krijgen van de actuele aandachtspunten, verwachtingen en ervaringen binnen de medezeggenschap. De enquête richtte zich op OR-leden uit diverse organisaties en sectoren. In totaal hebben 90 OR-leden de vragenlijst ingevuld. Zij geven inzicht in de onderwerpen die op de OR-agenda staan, hoeveel formele advies- en instemmingstrajecten eraan komen, hoe de onderlinge verhoudingen zijn en waar successen en knelpunten liggen.

Methode

De resultaten in dit verslag zijn gebaseerd op een online enquête die door 90 leden van verschillende ondernemingsraden is ingevuld. De vragenlijst bestond uit meerkeuzevragen over o.a. advies- en instemmingsaanvragen, gebruik van initiatiefrecht, thema's op de agenda, relaties van de OR met stakeholders, samenstelling van de OR en toekomstverwachtingen. Daarnaast zijn open vragen gesteld over waar men tevreden over is en wat beter kan. Deze mix van kwantitatieve en kwalitatieve data geeft een rijk beeld van de stand van zaken in medezeggenschapsland eind 2025.



Resultaten

Advies- en instemmingsaanvragen

Adviesaanvragen. Vrijwel alle OR's verwachten in het komende half jaar één of meerdere adviesaanvragen van hun bestuurder te ontvangen. Slechts 7% van de respondenten voorziet géén adviestraject in de eerstvolgende zes maanden. De meesten rekenen op meerdere adviesaanvragen: 28% denkt dat het er meer dan vier zullen zijn, 15% voorziet er vier, en ook 15% verwacht er drie en 27% twee. Met andere woorden, ruim de helft van de OR-leden verwacht drie of meer adviesaanvragen op hun bord in de komende periode. Dit wijst op een aanzienlijke advieswerkload voor veel raden. Wat betreft de inhoud van deze adviesaanvragen is vooral **organisatorische verandering** een veelvoorkomend thema: 54 respondenten (36%) verwachten een adviesaanvraag over inkrimping, uitbreiding of een andere wijziging van werkzaamheden in de organisatie. Ook **technologische vernieuwing** is een belangrijk onderwerp: 21% voorziet een adviesaanvraag over de invoering of wijziging van een belangrijke technologische voorziening. Daarnaast verwacht 18% advies te moeten geven over een **belangrijke investering** in de organisatie. En 11% over een voorgenomen **wijziging van de plaats van de organisatie**.

Andere adviesonderwerpen die genoemd worden zijn fusies, evaluaties van regelingen en benoemingen van externen, maar deze komen veel minder vaak voor.

Instemmingsaanvragen. Ook op het gebied van instemming verwachten OR's de nodige trajecten. Een derde van de respondenten (33%) rekt op twee instemmingsaanvragen in het komende half jaar, en nog eens 19% verwacht zelfs meer dan vier instemmingsplichtige voorstellen. Slechts 9% voorziet geen instemmingsaanvragen binnenkort. De rest verwacht er één (11%), drie (16%) of vier (12%). **Veelgestelde instemmingsonderwerpen:** de meest genoemde is een **regeling op het gebied van arbeidsomstandigheden, verzuim of re-integratiebeleid**, genoemd door 40 respondenten (25%). Daarnaast verwacht 23% instemmingsaanvragen over het **belonings- of functiewaarderingssysteem** van de organisatie, en 18% voorziet voorstellen omtrent **arbeids- en rusttijden of vakantieregelingen**. Ook wijzigingen in het **personeelsbeoordelingssysteem** staan bij 15% op de rol. Dit zijn allemaal klassieke instemmingsplichtige terreinen.

Enkele OR's noemen specifieke andere instemmingsonderwerpen, variërend van **thuiswerkbeleid** en **AI-beleid** tot een **statuut voor vertrouwenspersonen**, maar deze worden ieder slechts door één OR genoemd. Samengevat verwacht het gros van de ondernemingsraden een flink aantal formele advies- en instemmingstrajecten, met name op het gebied van organisatieveranderingen, arbeidsvoorwaarden en personeelssystemen.

Gebruik van het initiatiefrecht

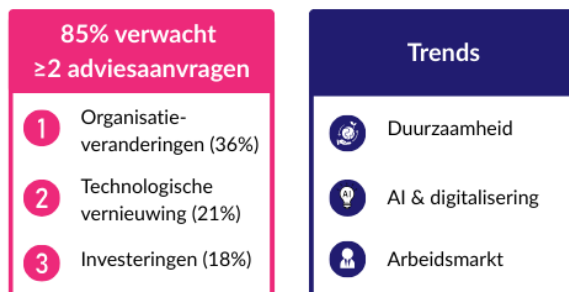
Het **initiatiefrecht** – de bevoegdheid van de OR om zelf een voorstel te doen aan de bestuurder – wordt door een deel van de OR's benut, maar zeker niet door allemaal. Iets meer dan een derde van de OR-leden (38%) heeft in het afgelopen jaar één of meerdere initiatieven genomen; de overige 62% heeft geen gebruikgemaakt van dit recht. Dit betekent dat door een meerderheid van de ondernemingsraden geen eigen voorstellen zijn ingediend in 2025. De OR's die wél een initiatiefvoorstel indienden, deden dit over uiteenlopende onderwerpen. Veel initiatieven lagen op het terrein van **personeel en organisatie**, zoals verbeteringen in het **werkdrukbeleid**, voorstellen rondom **duurzaamheid**, **sociale veiligheid**, **beloningsbeleid** of bijvoorbeeld het **uitbreiden van fietsregelingen** voor medewerkers. Enkele concrete voorbeelden die OR-leden noemen: het invoeren van **“reistijd is werktijd”**, aanpassingen in de **bedrijfskantine**, extra voorzieningen voor **armoedebestrijding** onder medewerkers, of **het verlengen van de zittingstermijn van de OR**.

De diversiteit aan thema's is groot, maar de gemene deler is dat een minderheid van de OR's het initiatiefrecht actief inzet. Hier ligt mogelijk nog ruimte voor OR's om proactiever te opereren, aangezien dit wettelijk instrument nog vaak onbenut blijft.

Thema's op de OR-agenda

Zowel op organisatieniveau als voor de OR zelf zijn er duidelijke **thema's** die in vrijwel elke ondernemingsraad spelen. Een overkoepelend thema is **duurzaamheid** – dit staat bij verreweg de meeste organisaties op de strategische agenda. 90% van de OR-leden geeft aan dat hun organisatie aandacht heeft voor duurzaamheid. De OR's die hiermee bezig zijn, richten zich met name op **sociale en technologische duurzaamheidsthema's**. Zo noemen 54 OR-leden (van de 80 die duurzaamheid op de agenda hebben) **diversiteit**, **gelijkwaardigheid en inclusie** als aandachtspunt, en evenveel OR-leden benoemen **digitalisering** als duurzaamheidsthema. Ongeveer 40 OR's houden zich bezig met **klimaat- en grondstoffentransitie** (bijvoorbeeld energie en circulariteit), en een vergelijkbaar aantal (39 OR's) focust op arbeidsmarkt-gerelateerde duurzaamheid zoals **duurzame inzetbaarheid** en het omgaan met **arbeidsmarktkrapte**. Duurzaamheid wordt door OR's dus breed opgevat: zowel milieu/klimaat als mensgericht (inclusie, arbeidsmarkt) en technologische vernieuwing vallen hieronder.

WAT SPEELT ER IN JOUW OR? 2025



Naast duurzaamheid zijn er andere **inhoudelijke onderwerpen** die de komende tijd prominent op de OR-agenda staan. Uit de enquête komt een duidelijk rijtje **topprioriteiten** voor het komend half jaar naar voren:

- **Financiën:** 57 OR-leden noemen financiële onderwerpen (begroting, investeringen) als aandachtsgebied. Financiële gezondheid en strategische investeringen blijven dus een belangrijk gespreksonderwerp.
- **Arbeidsomstandigheden & Verzuim:** Beide worden 50 keer genoemd (door meer dan de helft van de respondenten). Denk aan thema's als werkplekveiligheid, Arbeidsmaatregelen, ziekteverzuimbeleid en re-integratie. Hier valt ook het onderwerp **werkdruk** onder; hoewel "werkdruk" als term weinig expliciet is genoemd, valt dit veelal samen met arbeidsomstandigheden en verzuim(beleid).
- **Artificial Intelligence (AI):** 48 OR-leden (circa 53%) geven aan dat AI op de agenda staat. De impact van AI op werk en besluitvorming is dus een relatief nieuw, maar al wijdverbreid aandachtspunt.
- **Arbeidsmarktproblematiek:** 31 OR-leden (34%) benoemen problemen op de arbeidsmarkt, met name de krapte en het aantrekken en behouden van personeel.
- **Fusie/Reorganisatie:** 29 respondenten (32%) verwachten dat een (mogelijke) fusie of reorganisatie onderwerp van gesprek zal zijn.

Daarnaast geeft 5% van de OR-leden aan dat **nog niet bekend** is welke onderwerpen in hun OR centraal zullen staan.

Slechts enkelen noemen een heel specifiek eigen thema (bijvoorbeeld **veiligheid, kwaliteit van zorg** of een nieuw **leiderschapsmodel**).

De hoofdlijn is dat OR's zich voor 2026 vooral bezighouden met financieel-economische vragen, personeelsbeleid in brede zin (van arbeidsomstandigheden tot aan werving en behoud van medewerkers), technologische ontwikkelingen zoals AI, en grote organisatieveranderingen.

Relaties binnen en buiten de OR

De enquête peilde ook hoe OR-leden de **samenwerking en relaties** ervaren, zowel intern binnen de OR als richting bestuurder, toezichthouder en achterban. Hieruit komt een overwegend positief beeld naar voren, met enkele aandachtspunten.

Binnen de OR: De onderlinge samenwerking binnen OR's wordt in het algemeen goed beoordeeld. Op een schaal van 1 (heel slecht) tot 5 (heel goed) geeft 78% van de OR-leden een score van 4 of 5 voor de samenwerking binnen hun raad (meer dan de helft (53%) vindt de interne samenwerking *goed* en een kwart zelfs *heel goed*). Slechts 3% ervaart de onderlinge samenwerking als onvoldoende (score 2); niemand gaf de laagste score 1. Een sterke teamgeest en goede samenwerking zijn dus op veel plekken aanwezig.

In de open antwoorden noemen OR-leden bijvoorbeeld dat ze trots zijn op een **actieve OR met veel kennis en betrokken leden**, of dat de **relatie onderling en met de ambtelijk**

secretaris erg goed is.

Daar waar het minder loopt, heeft dat vaak te maken met interne communicatie en afspraken. Een enkele OR geeft aan dat “de omgangsvormen binnen de OR voor verbetering vatbaar” zijn en dat men werkt aan heldere besluitvorming en betere afstemming tussen commissies. Over het algemeen kan gesteld worden dat de meeste OR’s intern op één lijn zitten, maar dat er bij sommigen nog winst te behalen is in professionalisering van de interne samenwerking.

Relatie met de bestuurder: De verhouding tussen OR en directie/bestuurder wordt positief beoordeeld. 67% van de OR-leden geeft de relatie met hun bestuurder een score *goed* (4) of *heel goed* (5). Slechts 6% ervaart een (zeer) slechte relatie. Met name het wederzijds **vertrouwen** en **open communicatie** worden vaak als pluspunt genoemd. Enkele respondenten geven expliciet aan dat hun bestuurder **open en transparant** is richting de OR, of dat de OR tijdig wordt betrokken bij plannen – iets waar men terecht tevreden over is. Tegelijk is bij een deel van de OR’s de relatie middelmatig (28% gaf een 3). Uit de opmerkingen blijkt dat OR’s soms worstelen met **late betrokkenheid** (“managers weten niet dat ze ons vanaf het begin moeten meenemen”) of met **het overtuigen van de bestuurder** om actie te ondernemen op OR-voorstellen. Over het algemeen is de basis echter goed: de OR wordt door de bestuurder in veel organisaties gewaardeerd en serieus genomen.

Relatie met de toezichthouder: Niet alle organisaties hebben een Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht; ongeveer 20% van de respondenten valt onder een organisatie zonder apart toezichthoudend orgaan. Van de OR’s die wél een formele toezichthouder hebben, heeft een deel regelmatig contact (bijv. via artikel 24 WOR-vergaderingen). De relatie met de RvC/RvT wordt wisselender beoordeeld dan die met de bestuurder. Slechts 46% van de OR-leden geeft hierop een 4 of 5 (goed tot zeer goed). Het grootste deel (43%) beoordeelt de band met de toezichthouder als neutraal/matig. Opvallend is dat toch 12% dit contact als slecht tot zeer slecht ervaart – een aandeel dat hoger is dan bij de andere relaties. Hier ligt mogelijk een verbeterpunt: OR’s geven in open feedback aan dat de **afstand tot de RvC/RvT** soms groot is en dat men graag vaker constructief overleg zou willen. Het aantal artikel 24-overleggen per jaar varieert; sommige OR’s zien de toezichthouders slechts één keer per jaar informeel, terwijl anderen frequenter sparren. De algemene conclusie is dat de OR-toezichthouderrelatie bij veel organisaties nog **ontwikkelpotentieel** heeft, met name in het vergroten van wederzijds begrip en contactmomenten.

Relatie met de achterban: De verbinding tussen OR en de achterban (de medewerkers) is een cruciale maar soms lastige factor. Uit de enquête blijkt dat dit de laagste tevredenheidsscore krijgt van de vier relatiegebieden. Slechts 49% van de OR-leden vindt de band met de achterban goed of zeer goed. Ongeveer evenveel (42%) geeft het predicaat “middelmatig”. 9% beoordeelt de achterbanrelatie ronduit negatief (8% slecht, 1% zeer slecht).

Veel OR-leden zijn zich ervan bewust dat **achterbancommunicatie** beter kan. In de open antwoorden is “**communicatie naar de achterban**” het meest genoemde verbeterpunt.

OR's merken dat het een uitdaging is om collega's te betrekken en te informeren. Er is tevredenheid over individuele successen (bijvoorbeeld een geslaagde achterbanbijeenkomst of nieuwsbrief), maar structureel ziet men ruimte om **zichtbaarder** en **toegankelijker** te zijn voor de achterban. Een respondent verwoordt het zo: "We kunnen nog beter laten zien wat we doen, zodat de medewerkers meer betrokken raken bij de OR." Kortom, de interne samenwerking en relatie met de bestuurder zijn veelal positief, terwijl de OR nog een verbeterslag kan maken in het contact met zowel toezichthouders als de eigen achterban.

Vacatures, verkiezingen en toekomstvisie

Een terugkerend aandachtspunt in medezeggenschap is de **bemensing van de OR** zelf. Uit de enquête blijkt dat bijna de helft van de ondernemingsraden momenteel niet voltallig is. 54% van de OR-leden geeft aan dat er **vacatures** zijn binnen hun OR. Met andere woorden, bij 47 van de 87 OR's die de vraag beantwoordden is niet ieder zetel bezet. Deze vacatures ontstaan bijvoorbeeld door tussentijds vertrek of door het niet volledig kunnen bezetten van alle zetels bij de laatste verkiezing.

Over de **OR-verkiezingen** gesproken: bij de meeste organisaties hebben recent verkiezingen plaatsgevonden. Een ruime meerderheid van de OR's heeft zijn laatste verkiezingen in **2023 of 2024** gehouden. Meer specifiek: 57% van de OR's hield in 2024 verkiezingen en 29% in 2023. Slechts bij enkelen (6%) was de laatste verkiezingsronde in 2022, en nog 8% gaf aan dat het in 2021 of eerder was. Dit betekent dat veel raden nu aan het begin of midden van hun termijn zitten.

Opvallend – en zorgwekkend – is echter het **gebrek aan kandidaten** bij die verkiezingen. In 54% van de gevallen waren er niet genoeg gegadigden om daadwerkelijke verkiezingen te hoeven houden. Bij iets minder dan de helft van de OR's (46%) waren er dus wel voldoende kandidaten, waardoor een stemronde plaatsvond. Met andere woorden, bij een meerderheid van de organisaties was het aantal kandidaten gelijk aan of minder dan het aantal beschikbare OR-zetels, zodat alle kandidaten zonder strijd geplaatst werden of er zelfs zetels onbezet bleven. Dit onderstreept de al langer bekende uitdaging om voldoende medewerkers te enthousiasmeren voor OR-werk. Veel OR's kampen met moeite om nieuwe (en met name jonge) collega's warm te laten lopen voor de medezeggenschap.

Hoewel de personele bezetting een punt van zorg is, blijven OR-leden overwegend **optimistisch over de toekomst**. Op de vraag "Hoe zie jij de toekomst over 5 jaar?" gaf 65% aan een **positieve** verwachting te hebben. Zij geloven dat de medezeggenschap tegen 2030 nog altijd een belangrijke en misschien zelfs sterkere rol zal spelen. 22% is neutraal en slechts 13% kijkt **negatief** vooruit. Die positieve grondhouding is bemoedigend. Tegelijk klinkt er een waarschuwing in de aanvullende opmerkingen: zo hoopt één respondent "dat de **jongere generatie** tijdig het belang van medezeggenschap inziet". Dit verwijst naar de genoemde moeilijkheid om nieuwe aanwas te krijgen. De OR van de toekomst is gebaat bij verse instroom van diverse kandidaten, en betrokkenheid van alle leeftijden.

Wat gaat goed en wat vraagt aandacht?

Tot slot geven de open vragen een algemene indruk van de **successen** en **aandachtspunten** in medezeggenschapsland anno 2025.

Wat gaat goed? Veel OR-leden benoemen dat hun raad goed op de hoogte is en op tijd betrokken wordt bij ontwikkelingen. Men is tevreden over de **deskundigheid en inzet** van de OR-leden. Ook de **relatie met de bestuurder** wordt vaak als positief genoemd: bijvoorbeeld tijdige informatieverstrekking en een serieus genomen inbreng. Daarnaast vinden OR's het fijn als ze intern **goed samenwerken** – sommigen prijzen de open sfeer en het vertrouwen binnen de OR. Waar een organisatie over een ambtelijk secretaris (AS) beschikt, wordt diens ondersteuning gewaardeerd (“over de AS ben ik bijzonder tevreden”). Tot slot wordt genoemd dat de OR **constructief overleg** voert en op **strategisch niveau** kan meepraten (bijvoorbeeld via de overlegvergaderingen op grote schaal). Kortom, de OR draagt bij als een volwaardige gesprekspartner in de organisatie.

Wat kan beter? Het meest prominente verbeterpunt is de **communicatie naar de achterban**. OR's zijn zelfkritisch en geven aan dat de zichtbaarheid en terugkoppeling richting medewerkers te wensen overlaten. Ze willen vaker de mening van collega's peilen en beter uitleggen wat de OR doet, om zo meer draagvlak en input te krijgen. Een tweede aandachtspunt is de **interne communicatie en organisatie** van de OR: enkele raden noemen dat de onderlinge afstemming, besluitvorming en omgangsvormen binnen de OR verbeterd kunnen worden. Hier en daar speelt er weleens een intern conflict of misverstand, wat de effectiviteit niet ten goede komt. Verder noemen OR-leden dat ze **meer proactief** zouden kunnen zijn – dit sluit aan bij het beperkte gebruik van het initiatiefrecht. OR's willen niet alleen reageren op plannen van de bestuurder, maar ook zelf agenderend optreden, wat in de praktijk echter onder druk staat van tijdgebrek. Ten slotte blijft het vinden van **nieuwe OR-leden** een zorgenkind. Hoewel dit niet expliciet door iedereen is genoemd in de open vraag, blijkt uit de eerdere resultaten (vacatures, weinig kandidaten) dat dit in veel organisaties een punt van aandacht is.

Conclusie

De stand van zaken in medezeggenschapsland eind 2025 laat een betrokken maar ook uitdagend beeld zien. Ondernemingsraden houden zich bezig met zware thema's als organisatieveranderingen, technologie (AI, digitalisering), duurzaamheid, financiële kwesties en de krappe arbeidsmarkt. Zij verwachten in de nabije toekomst meerdere advies- en instemmingsaanvragen op uiteenlopende terreinen, wat wijst op een dynamische rol van de OR in organisatieontwikkelingen.

Intern functioneren de meeste OR's naar behoren: de samenwerking binnen de raad en de relatie met de bestuurder zijn doorgaans goed te noemen. OR-leden voelen zich over het algemeen serieus genomen en hebben vertrouwen in de toekomst van medezeggenschap. Tegelijk zijn er duidelijke aandachtspunten waarop verbetering nodig is om de medezeggenschap krachtig te houden. Vooral het betrekken van de achterban en het

vinden van voldoende nieuwe OR-kandidaten blijven lastige kwesties. Veel OR's merken dat de betrokkenheid van de "gewone" medewerker niet vanzelf komt.

Alles overziend kunnen we concluderen dat de OR in 2025 volop in beweging is. Er spelen tal van belangrijke onderwerpen en de OR levert daar een waardevolle bijdrage aan, maar de randvoorwaarden – voldoende bezetting, goede communicatie, proactiviteit – vragen continu onderhoud. Met een stevige basis van goede samenwerking en support van bestuurders, en met hernieuwde aandacht voor achterbanbetrokkenheid, staat medezeggenschap er over het geheel positief voor. We gaan met vertrouwen richting 2026, waarin de betrokkenheid en invloed van OR's hopelijk verder zullen groeien.

SBI Formaat, januari 2026
