

Adviestraject OR van onderbuik naar onderbouwd advies

OR Parade 23 juni 2026



Tot 15 uur



VOORSTELLEN

Johan Berends, geboorteplaats: Onnen

HBO Bedrijfseconomie

Banken: 1990 - 2011, MeesPierson, Rabo, Fortis, ABN-AMRO

Ondernemingsraad Fortis 2008 - 2010

Vicevoorzitter Transitie-COR ABNAMRO

2011 Master Bedrijfskunde RUG 'Medezeggenschap in de overgang'

2012 Ondernemer: Metamorfase - OR, HR, directie

2016 www.WORonline.nl

2019 Introductie OR-dialoog

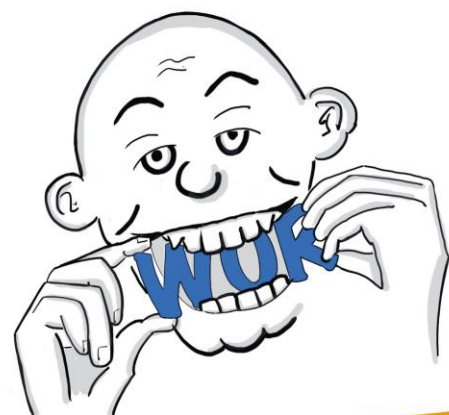
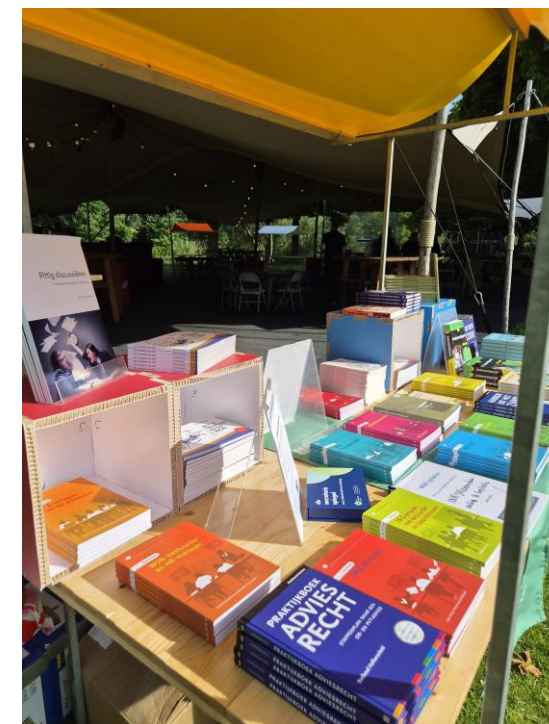
opa 😊

2020: Online cursus WOR, YouTube-kanaal WOR

2023: E-learning Dutch Works Council Act (Engelstalig)

2023: 2^e herziene druk 'Zet je tanden in de WOR' (**vandaag 15 euro** i.p.v. 22,95 euro)

2024: lancering **ORboek.nl** en **OR-APK**



Johan Berends
OR-coach Metamorfase

**ZET JE
TANDEN
IN DE
WOR**

de 26 vragen waarop iedere ondernemingsraad graag antwoord wil

2e
herziene druk,
geactualiseerde
wetteksten

Schrijf je in op
www.ORboek.nl
voor de
nieuwsbrief

Wie nam het initiatief om ruim 75 jaar geleden medezeggenschap bij wet te gaan regelen?

wet **OP** de ondernemingsraden (WOR)

Goed functioneren van de onderneming is **de hoofdplicht** voor elke OR, waarbij je kijkt naar **toekomstbestendigheid & belangen medewerkers**



■ Artikel 2. Instelling van de OR

De ondernemer die een onderneming in stand houdt waarin in de regel ten minste 50 personen werkzaam zijn, is in **het belang van het goed functioneren van die onderneming** in al haar doelstellingen **verplicht** om **ten behoeve van het overleg met en de vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen een ondernemingsraad** in te stellen en jegens deze raad de voorschriften, gesteld bij of krachtens deze wet, na te leven.



Binnen de ondernemingsraad van ASML is een breuk ontstaan na het advies over de lopende reorganisatie. Vier leden van de FNV-delegatie leggen per direct hun functie neer. Drie andere OR-leden die later FNV-lid werden, blijven wel aan.

Directe aanleiding is het recente advies van de OR over de reorganisatie bij chipmachinefabrikant ASML. Volgens Computable kunnen de 4 FNV-delegatieleden zich niet vinden in zowel de inhoud van dat advies als in de manier waarop het besluit binnen de OR tot stand is gekomen. Ook stellen zij dat de noodzaak en het nut van de herstructurering onvoldoende zijn aangetoond.

De 25-koppige ondernemingsraad heeft vorige week groen licht gegeven voor de reorganisatie, maar 3 van de 7 FNV-leden in de OR traden daarna af uit protest, meldt het Eindhovens Dagblad (ED). In een nieuwsbrief staat dat de delegatie zich niet kan verenigen met “zowel de inhoud van het advies als de wijze waarop dit besluit binnen de OR tot stand is gekomen”.



'Advies afgestemd met directie'

FNV-bestuurder Peter Reniers zegt tegen het ED dat de betrokken leden vermoeden dat het dagelijks bestuur van de OR de inhoud van het advies heeft afgestemd met de directie van ASML. „In die afstemming is niet de volledige ondernemingsraad meegenomen.”

De reorganisatie ligt gevoelig binnen ASML. Ruim 3000 van de 4500 technologisch leidinggevenden zijn boventallig verklaard. Dat leidde al eerder tot onrust onder medewerkers.

OR-voorzitter Klaas Brantjes noemt het vertrek van de leden ‘enorm spijtig’. „Het liefst heb ik ieders inzichten als onderdeel van de besluitvorming”, zegt hij tegen het ED. Brantjes erkent ook dat er contact is geweest met ASML over de inhoud van het advies. „Je wil de werkgever niet voor verrassingen laten staan.”

Document met arceringen

Belangrijke begrippen:



- Vroegtijdigheid
- Beweegredenen
- Overzicht
- Personele gevolgen
- Maatregelen
- Afspraken hoe en wanneer OR
- Advies en Instemming
- Achterbanraadpleging
- Geheimhouding
- Advies OR en schriftelijke terugkoppeling daarop
- Opschortingstermijn 30 dagen

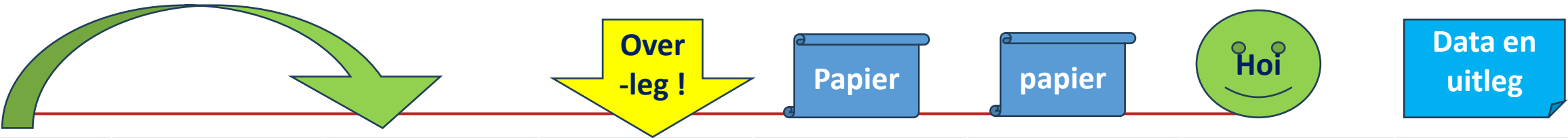
De ondernemingsraad is het Interne **VeranderAdviesBureau**;
dat adviseert namens, met input van en dankzij (*en soms ondanks*) alle medewerkers.

Hoe vaak staat in de WOR de woordcombinatie 'de ondernemer is verplicht'?



- Artikel 2 – Instellen van een ondernemingsraad bij ≥ 50 werknemers.
- **Artikel 17** – De ondernemer is verplicht te faciliteren in **achterbanraadpleging**.
- Artikel 18 - Verplicht uren voor overleg en dagen voor scholing te faciliterend.
- **Artikel 24** – Minimaal twee keer per jaar **overleg**vergaderingen met de ondernemingsraad en de Raad van Commissarissen (governance).
- **Artikel 25** – **Advies vragen** aan de ondernemingsraad bij belangrijke besluiten.
- Artikel 27 – Instemming vragen bij bepaalde personele regelingen.
- **Artikel 31** – Verstrekken van **informatie en gegevens** aan de ondernemingsraad.
- Artikel 32 – (extra) Faciliteiten bieden aan de ondernemingsraad (convenant).
- Artikel 36 – Kosten van de ondernemingsraad vergoeden.

De logische **proactieve** volgorde in de WOR



Artikel 17	Artikel 20	Artikel 23	Artikel 24	Artikel 25	Artikel 27	Artikel 28	Artikel 31
Achterban raadpleging	Geheim houding	Initiatief OR 	Halfjaarlijks werkoverleg OR en bestuurder	Advies op organisatie verandering	Instemming op wijziging regelgeving	Speciale taken OR VGWM	Informatie recht
Signalen Betrokkenheid Binden & Boeien Evaluatie Implementatie Thema's OR Zichtbaarheid Wat leeft er bij degene die je vertegenwoor- digt	Vertrouwelijk karakter Opgelegde geheim- houding <i>Elkaar geen loer draaien</i>	Elk onderwerp Met redenen omkleed (signalen met onderbouwing) Voorstellen Standpunten	Trends, ontwikkelingen Wetgeving Voorgenomen besluiten Advies eo Instemming Scenario's en alternatieven Afspraken!	Voorgenomen besluiten die de organisatie inrichting, indeling wijzigen Taken, Bevoegdheden, Verantwoorde- lijkheden (TBV) die wijzigen	Alle regelingen, systemen, processen die de wijze waarop (arbo) en onder welke voorwaarden (regeling) er gewerkt wordt wijzigen voor groepen medewerkers	Veiligheid, naleving wet- en regelgeving Arbo, RI&E Duurzaam inzetbaar , vitaliteit, werkdruk, gehoord worden en voelen, milieu, etc	Strategisch, Financieel, Sociaal En alles waar informatie bij nodig is om het samen zinvol te kunnen bespreken (artikel 24)

Artikel 24, lid 1, Het halfjaarlijks werkoverleg

In de overlegvergadering wordt **ten minste tweemaal per jaar** de **algemene gang van zaken** van de onderneming besproken.

De ondernemer doet in dit kader mededeling over besluiten die hij **in voorbereiding heeft** met betrekking tot de aangelegenheden als bedoeld in de artikelen 25 en 27.

Daarbij worden **afspraken gemaakt wanneer en op welke wijze** de ondernemingsraad in de besluitvorming wordt betrokken.

Het grote halfjaarlijkse **werkoverleg** van de (mede)zeggenschap

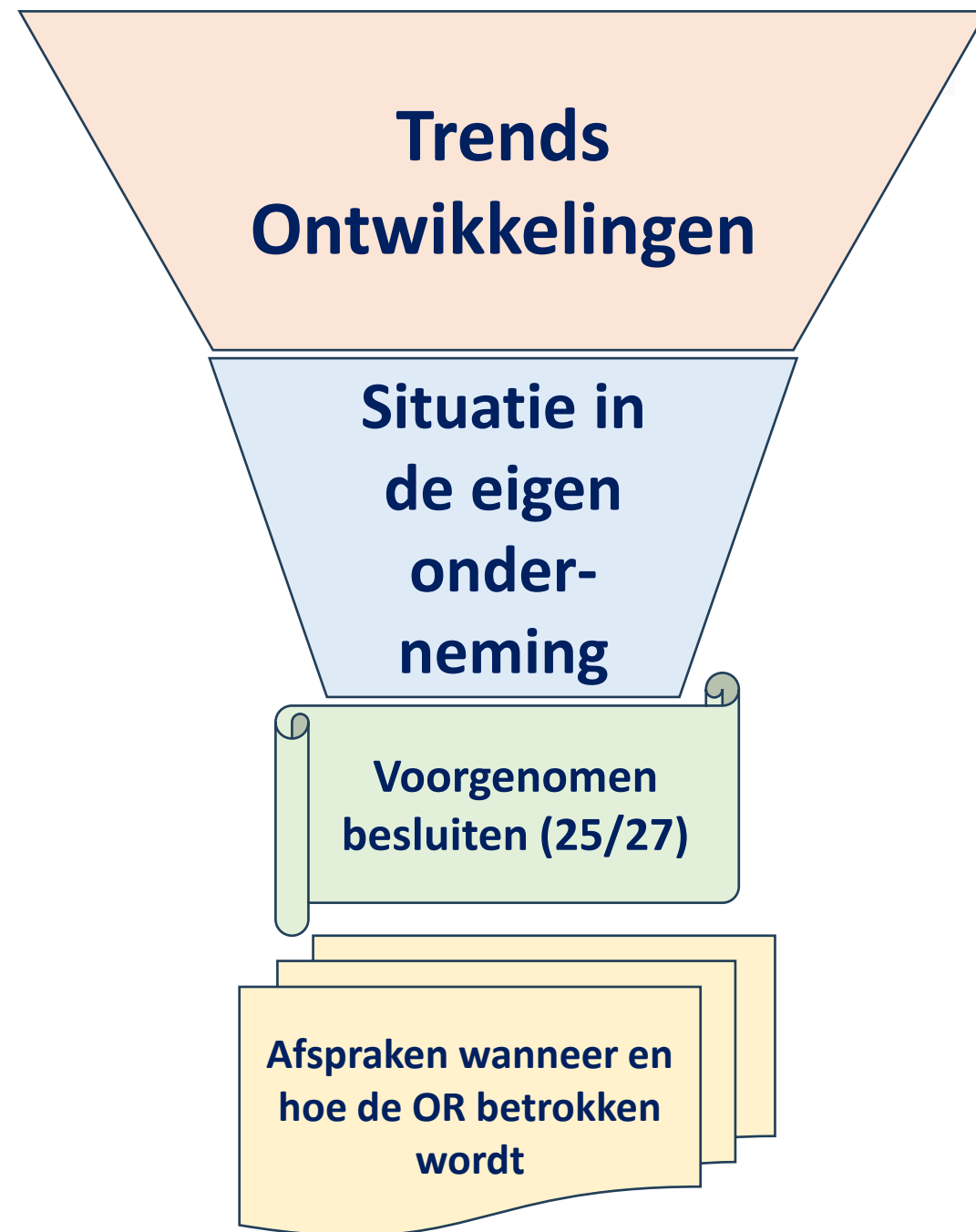


Artikel 24: Het halfjaarlijks werkoverleg

In de overlegvergadering wordt **ten minste tweemaal per jaar** de **algemene gang van zaken van de onderneming** besproken.

De ondernemer doet in dit kader mededeling over besluiten die hij **in voorbereiding heeft** met betrekking tot de aangelegenheden als bedoeld in de artikelen 25 en 27.

Daarbij worden **afspraken gemaakt wanneer en op welke wijze** de ondernemingsraad in de besluitvorming wordt betrokken.



Artikel 25. Advies is slechts advies

Papier

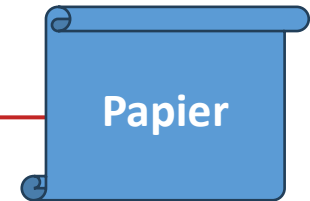


■ Artikel 25. Het adviesrecht van de OR

1. De OR wordt door de ondernemer **in de gelegenheid gesteld** advies uit te brengen **over elk door hem voorgenomen besluit tot:**
 - a. overdracht van de zeggenschap over de onderneming of een onderdeel daarvan;
 - n. het verstrekken en het formuleren van een adviesopdracht aan een deskundige buiten de onderneming betreffende een der hiervoor bedoelde aangelegenheden.



Artikel 25 Voorwaarden



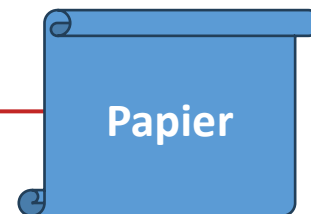
2. De ondernemer legt het te nemen besluit schriftelijk aan de OR voor. Het advies moet **op een zodanig tijdstip** worden gevraagd, dat het **van wezenlijke invloed** kan zijn op het te nemen besluit.
3. Bij het vragen van advies wordt aan de OR **een overzicht** verstrekt van de **beweegredenen** van het besluit, alsmede van **de gevolgen** die het besluit naar te verwachten valt **voor de in de onderneming werkzame personen** zal hebben en van de naar aanleiding daarvan voorgenomen **maatregelen**.
4. De OR brengt (..) geen advies uit dan nadat **ten minste éénmaal overleg** is gepleegd in een overlegvergadering.

De ondernemingsraad wordt door de ondernemer in de gelegenheid gesteld advies uit te brengen over elk door hem voorgenomen besluit tot:

- a. overdracht van de zeggenschap (verkoop, overname, entiteit verplaatsen naar buitenland)
- b. het vestigen van, dan wel het overnemen of afstoten van duurzame samenwerking (fusie, joint-venture, deelneming) met een andere onderneming
- c. beëindiging van de werkzaamheden van de onderneming of van een belangrijk onderdeel daarvan; (reorganisatie, opheffing onderdelen)
- d. belangrijke inkrimping, uitbreiding of andere wijziging van de werkzaamheden van de onderneming; (reorganisatie, groei, outsourcing)
- e. belangrijke wijziging in de organisatie van de onderneming, dan wel in de verdeling van bevoegdheden binnen de onderneming (aansturing, governance)
- f. wijziging van de plaats waar de onderneming haar werkzaamheden uitoefent (locatie, huisvesting)
- g. het groepsgewijs werven of inlenen van arbeidskrachten (flex-beleid, uitzend en consultants)
- h. het doen van een belangrijke investering ten behoeve van de onderneming (norm circa > 10% van de begroting)
- i. het aantrekken van een belangrijk krediet ten behoeve van de onderneming (vreemd vermogen van investeerders, banken, kredietpartijen)
- j. het verstrekken van een belangrijk krediet en het stellen van zekerheid voor belangrijke schulden van een andere ondernemer, tenzij dit geschiedt in de normale uitoefening van werkzaamheden in de onderneming (belegging bedrijfskapitaal, deelneming, overname, redding concurrent)
- k. invoering of wijziging van een belangrijke technologische voorziening (digitalisering, robotisering, automatisering, innovatie)
- l. het treffen van een belangrijke maatregel in verband met de zorg van de onderneming voor het milieu, waaronder begrepen het treffen of wijzigen van een beleidsmatige, organisatorische en administratieve voorziening in verband met het milieu (duurzaamheid, vergroening, omgevingswet)
- m. vaststelling van een regeling met betrekking tot het zelf dragen van het risico van de Wet financiering sociale verzekeringen (eigen risicodragers Ziektewet)
- n. het verstrekken en het formuleren van een adviesopdracht aan een deskundige buiten de onderneming betreffende een der hiervoor bedoelde aangelegenheden (inschakelen adviesbureau/consultants)



Artikel 25 Het uitvoeringsadvies



5. Indien na het advies van de OR een besluit als in het eerste lid bedoeld wordt genomen, wordt de OR door de ondernemer zo spoedig mogelijk van het besluit schriftelijk in kennis gesteld.

Indien het advies van de OR niet of niet geheel is gevolgd, wordt aan de OR tevens medegedeeld, **waarom van dat advies is afgeweken.**

Voor zover de OR daarover **nog niet** heeft geadviseerd, **wordt voorts het advies van de OR ingewonnen over de uitvoering van het besluit.**

Informatie is de vastlegging van wat voorbij is



Data en uitleg

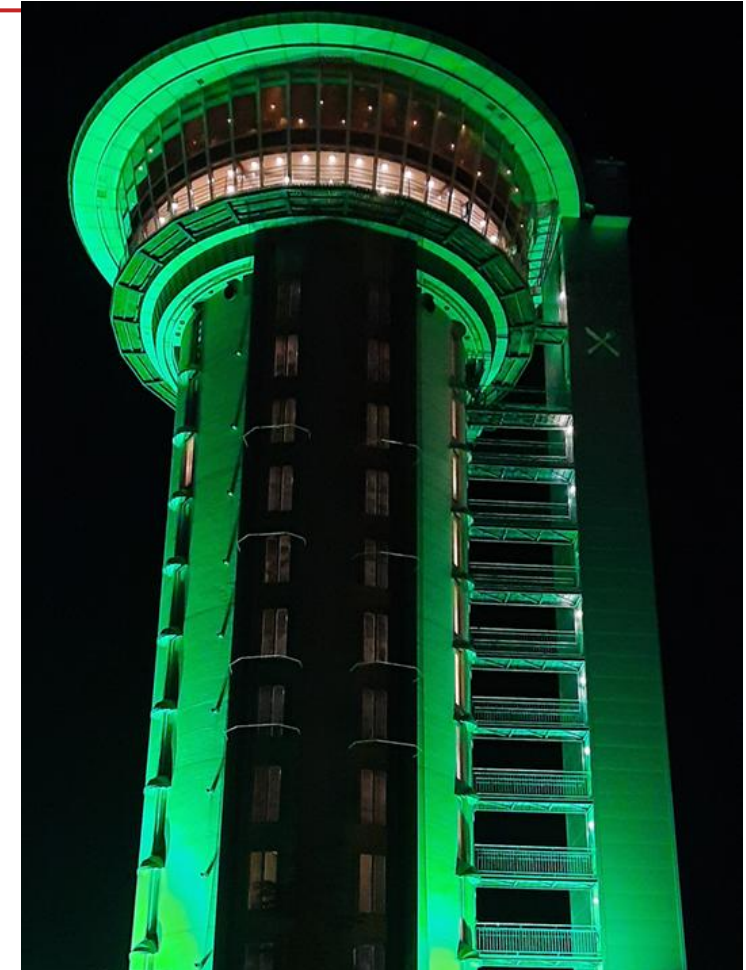
■ Hoofdstuk IV-B het verstrekken van gegevens aan de OR

- ✓ Artikel 31. Verplichte inlichtingen
- ✓ Artikel 31a. Gegevens over het financieel- en economisch beleid
- ✓ Artikel 31b. Gegevens over sociaal beleid
- ✓ Artikel 31c. Mededeling over inhuren adviesbureau
- ✓ Artikel 31d. Recht van de OR op informatie over beloningsverhoudingen
- ✓ Artikel 31e. Uitzonderingen informatierecht over beloningsverhoudingen
- ✓ Artikel 31f. Mededeling over uitvoeringsovereenkomst pensioenen

Adviseren naar de geest van de WOR



De OR als lift



Pretpark Hennie
NPO2 13 mei



Hoe lang mag een OR doen over zijn advies?

- A. 1 maand
- B. 6 weken
- C. zolang als het redelijkerwijze nodig is (*jurisprudentie OK 2025*)

De WOR wil dat bestuurder (en zijn staf/MT) vooraf **afspraken maakt** (in het artikel 24 overleg) over **HOE en WANNEER** de ondernemingsraad **betrokken** wordt in zaken die onder Advies of Instemming vallen. Vroegtijdig betrekken (dat is niet 'meenemen') én afspraken maken vooraf verkort de doorlooptijd van elk advies- en of instemmingstraject.

Hoe beoordeel je een verandering?



- A. Op gevoel
- B. Goed lezen en reageren op wat er staat
- C.
- D.

Hoe beoordeel je een verandering?



- A. Op gevoel: ja ook, gevoel van zaken (werkervaring) = subjectief
- B. Goed lezen en reageren op wat er staat (reactief, documentblindheid)
- C. Achterbanraadplegen (artikel 17 WOR, afspreken in 24-overleg)
- D. Gebruik maken van modellen: volledig, zorgvuldig, objectief, organisatie- en medewerkersbelang wegen

STERKTES

ZWAKTES

KANSEN

BEDREIGINGEN

STERKTES

- ✓ Waar zijn wij goed in?
- ✓ Wat loopt goed?
- ✓ Welke doelen in 2025 hebben we ruim gehaald?
- ✓ Waarin hebben wij onszelf verrast?

ZWAKTES

- ✓ Waar zijn wij niet goed in?
- ✓ Wat loopt nog niet echt zoals bedacht?
- ✓ In welke onderdelen van ons proces zijn nog verbeteringen nodig?
- ✓ In welke functies missen wij nog key-medewerkers?

KANSEN

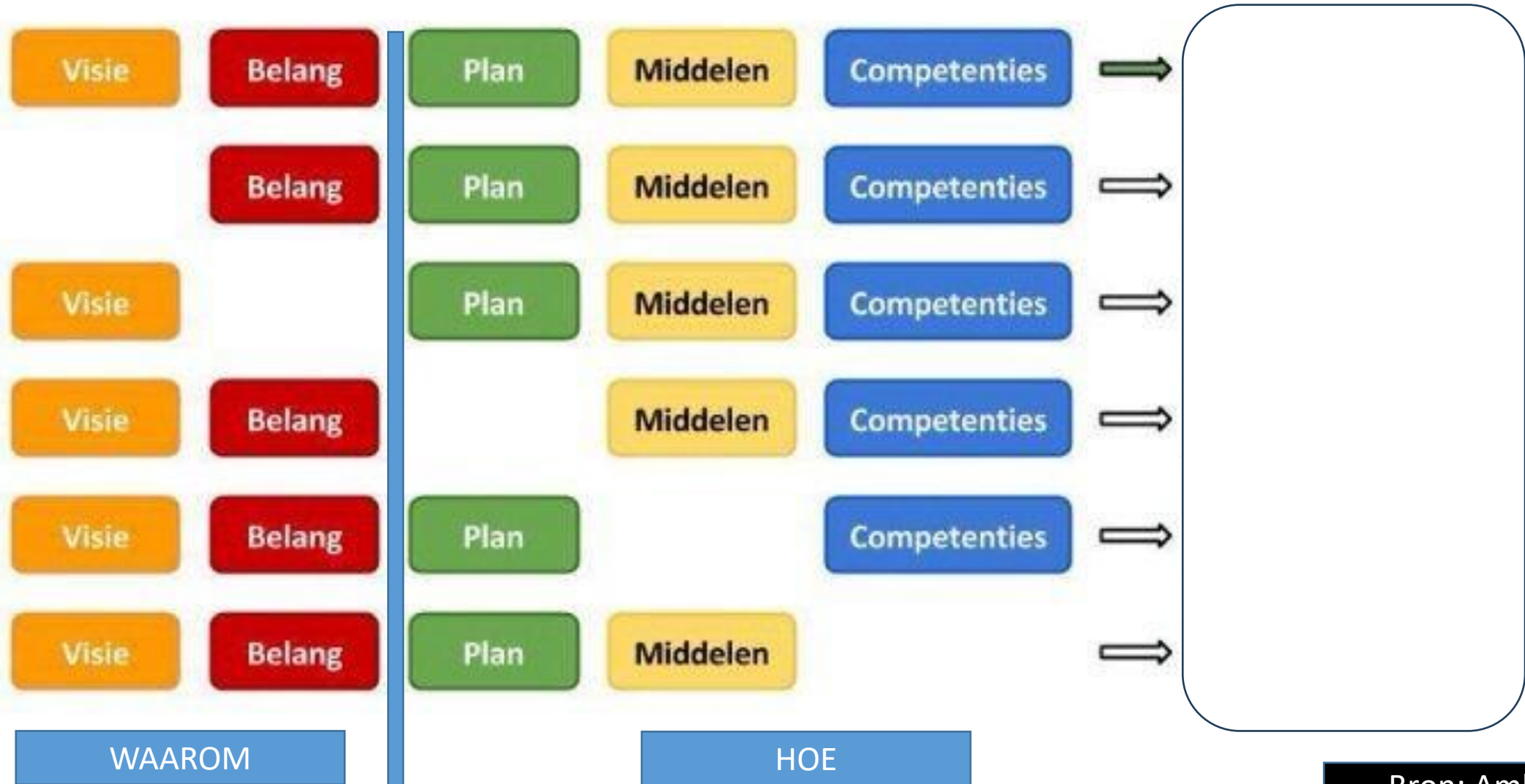
- ✓ Zijn er externe ontwikkelingen die voor onze diensten/producten ruimte bieden?
- ✓ Is er een goede mogelijkheid om te innoveren?
- ✓ Is er nieuwe wet of regelgeving die in ons voordeel is?

BEDREIGINGEN

- ✓ Zijn er ontwikkelingen in de markt of politiek die onze manier van werken nadelig kunnen beïnvloeden?
- ✓ Is er een verhoogde kans op vertrek van medewerkers door de veranderde arbeidsmarkt?
- ✓ Welke nieuwe wetgeving belemmert ons?

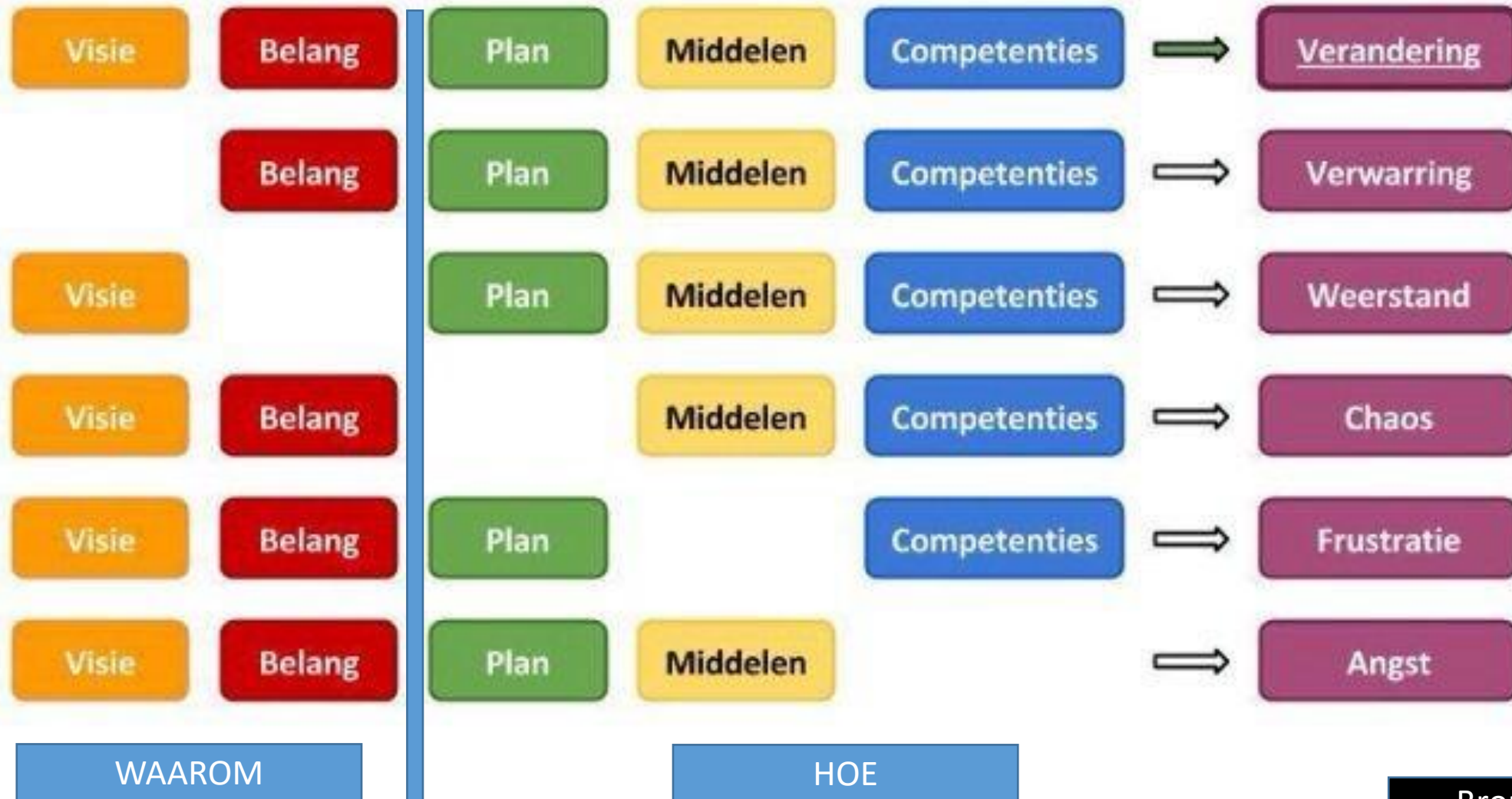
Verandering

wat maakt het succes



Verandering

wat maakt het succes



Gestructureerd analyseren vereist het onderscheid in:

OGOE-model ©
Johan Berends

2. OORZAAK

Is duidelijk verwoord waarom/waardoor het mis ging en we niet in staat waren eerder in te grijpen?
Welk probleem moeten 'wij' oplossen?

2. **Erkent** iedereen waardoor dit ontstaan is?
Dit is het echte **PROBLEEM**

1. GEVOLGEN

Is duidelijk verwoord **hoe we er nu voorstaan**? Zijn alle situaties/gevolgen in beeld? Heb je nog meer input nodig van de achterban of interne deskundigen?

1. **Herkent** iedereen waar we nu last van hebben?
Dit is de **AANLEIDING**.
Het zijn de beweegredenen

3. OPLOSSING

Beschrijft de oplossing **wat er precies moet veranderen**. Zijn het veranderingen die de gevolgen wegnemen (*geen goed idee*) of die de oorzaken opheffen (**wel een goed idee**)?

3. Is goed **verkend** wat de mogelijke oplossingen zijn?
Dit is de **NIEUWE SITUATIE**

4. EFFECTEN

Welk effect heeft de gekozen oplossing voor alle betrokkenen in de organisatie? Wat gaat er straks beter? Wat gaat niet meer fout?

4. Wat gaan we **werkend** zien na implementatie?
Dit is het **DOEL**. Zo ziet het er straks uit.

BEELD-VORMING

Casus:

OORDEELS-VORMING

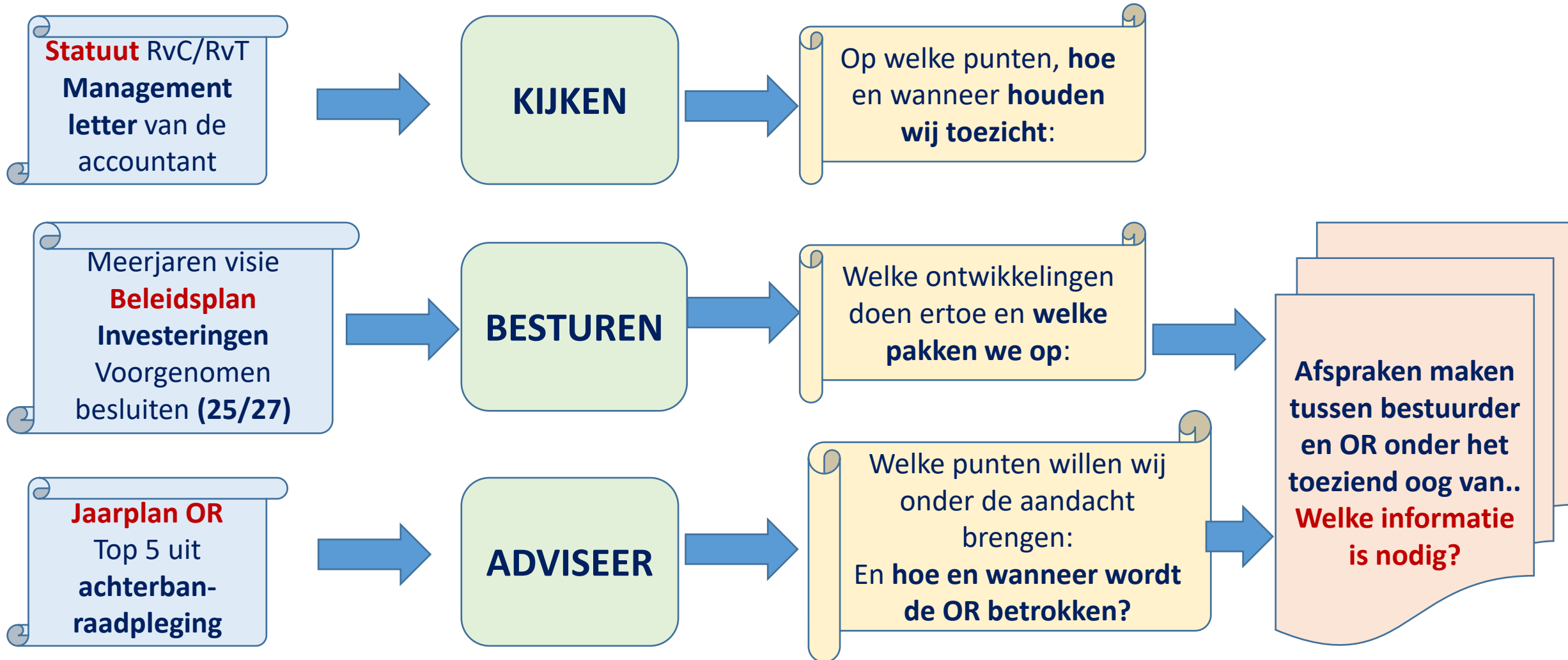
1. GEVOLGEN

3. OPLOSSINGEN

2. OORZAKEN

4. beoogde EFFECTEN

Een drie-raden overleg: evenwichtig



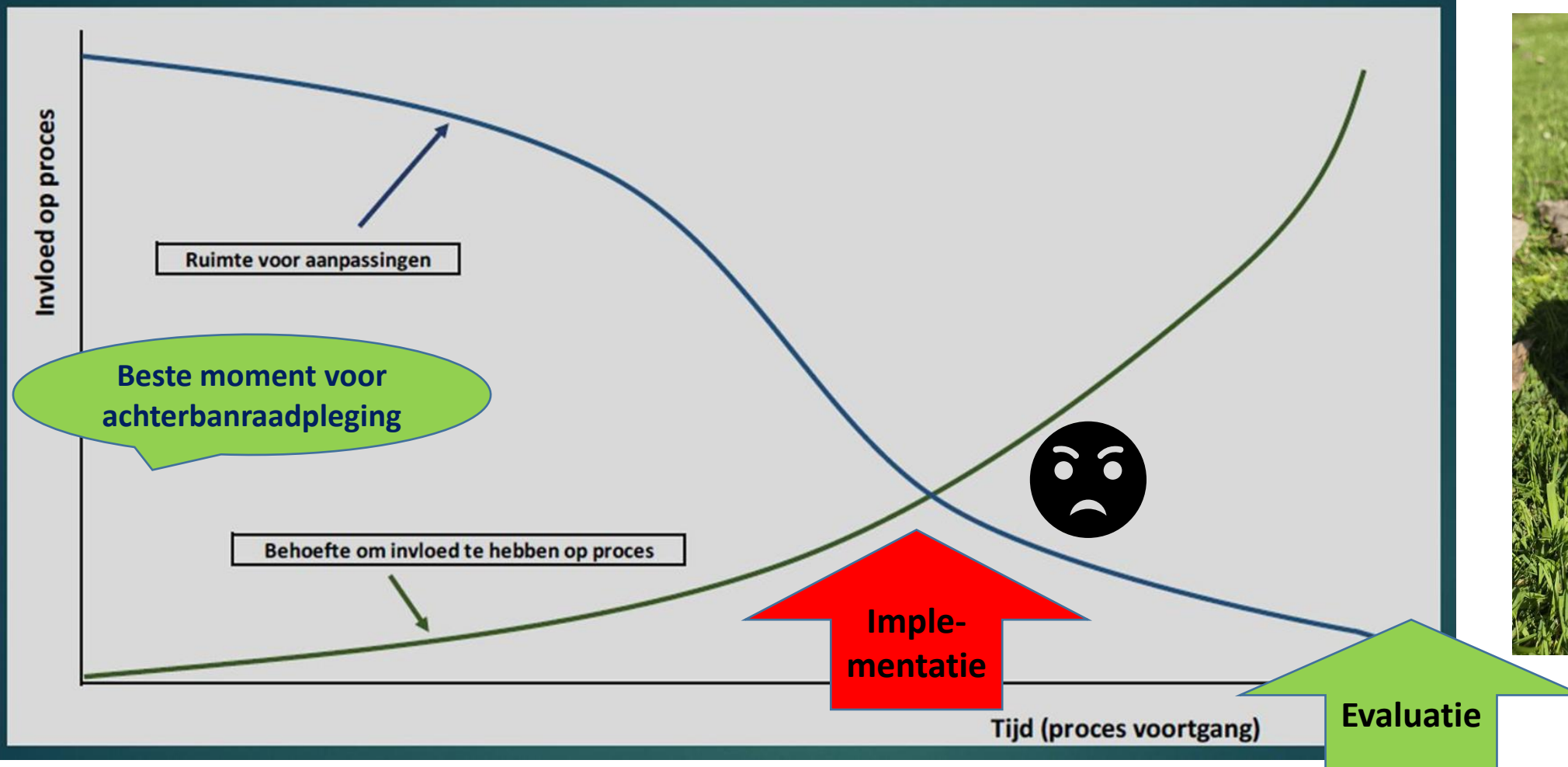
Artikel 17. Faciliteiten en doorbetaling van loon

1. De ondernemer is **verplicht** de ondernemingsraad en de commissies van die raad, en, indien de ondernemer aan de ondernemingsraad een secretaris heeft toegevoegd, de secretaris van die raad het gebruik toe te staan van de voorzieningen waarover hij als zodanig kan beschikken en die de ondernemingsraad, de commissies en de secretaris van die raad voor de **vervulling van hun taak redelijkerwijze nodig hebben**.

De ondernemer stelt de ondernemingsraad en de commissies van die raad in staat de in de onderneming werkzame personen te raadplegen en stelt deze personen in de gelegenheid hieraan hun medewerking te verlenen, een en ander voor zover dat redelijkerwijs noodzakelijk is voor de vervulling van de taak van de raad en de commissies.



Participatie paradox





Advies aan jou?

- Haal die **whitepaper** op (scan de QR-code)
- Agendeer in de OR-vergadering: 'hoe adviseren wij als OR'
- Kies modellen, templates (**A25 ontvangen? Stuur mij een mail!**)
- Pak een recente afgeronde adviesaanvraag en doe die nog een keer als oefening:
 - Welke afspraak had je erover willen maken in een gehouden artikel 24 overleg?
 - Welke vragen had je willen stellen aan je achterban?
 - Welk model had je kunnen toepassen?
 - Hoe stel je vanaf nu je advies op?



JOhan@metamorfase.nl

Kies voor proactief, professioneel en vertegenwoordigend zijn. Neem contact op:

Metamorfase

Professionaliseert medezeggenschap



1 oktober 2026 : 11^e Landelijke WORdag

8 december 2026: cursus Voorzitter OR

Brede online achterbanraadpleging?
Gebruik de **OR-Dialoog**. Bel me!



JOhan Berends
06 – 83 56 18 29
JOhan@metamorfase.nl

Meld je aan voor de nieuwsbrief
op www.WORonline.nl