

# Arbeidsverhoudingen 3.0

Waar heeft de medezeggenschap rekening mee te houden?

Drs. Her Grimbergen

Driekant Training en Advies

Woerden 16 december 2025

# Inhoudsopgave

- Even voorstellen
- Korte oefening: waar staat de OR volgens u?
- The Future of Jobs (WEF, oktober 2020)
- Nieuw? Nee! Rijnlands model
- Rol OR
- In wat voor land willen we werken?
- Tendensen (waaronder rapport Peter Wennink december 2025)
- Wat voor soort OR willen we zijn?

# Future of Jobs WEF oktober 2020

- Explosieve groei technologie
- Veranderingen in de banenmarkt
- Noodzaak investeren menselijk kapitaal
- Urgentie permanente educatie voor alle werkenden

Alles in samenhang: “Holistic approach”

Nodig: omslag van “shareholder capitalism” naar “stakeholder capitalism”

# Nieuw? Nee! Rijnlands model

Opbouw Duitsland na WO II. Kern: overheid, werkgevers en werknemers hebben elkaar nodig.

- Resultaat: “Wirtschaftswunder”
- Middel: Overlegeconomie
- Werkwijze: Holistisch (in samenhang)

In Nederland: stichting van de arbeid; SER (1950) en WOR (1950)

# Voorwaarden wetslagen medezeggenschap

- Wettelijk kader (WOR)
- Innovatie, sociaal, politiek (Wigboldus 2011)
- Works Council Effectiveness (Sapulete 2013)
- Vormen medezeggenschap (Meyer 2018)
- Arbeidsrust en concensus

# Randvoorwaarden voor medezeggenschap

Randvoorwaarden:

- Stijl management: van directief naar coachend
- Werknemers zijn stakeholders
- Rol bestuursdriehoek (OR, directie, RvC/RvT)
- Governance codes: van “pas toe of leg uit” naar “pas toe!”N

# In wat voor land willen we werken?

Commissie Borstlap (januari 2020). Aanleiding: scheefgroei arbeidsverhoudingen vast-flex. Bouwstenen nieuwe verhoudingen:

- Interne wendbaarheid en rem op flex
- Overzichtelijke arbeidscontracten (vast, zelfstandig, uitzend)
- Opleidingsbeleid voor allen en inclusieve arbeidsmarkt
- Beperking uitkeringen (schaarste arbeidsmarkt)

Nu: wetsvoorstel bandbreedte contracten ipv 0-uren (per 1-1-2027)

# Tendensen na Borstlap en WEF – deel 1

- Organisatiegraad vakbonden (17 %, bron: CBS, TNO)
- CAO's blijven gelijk (83 %, bron: AWWN)
- 250 CAO's bedrijfstak; 850 per bedrijf
- Toenemend belang van OR bij CAO's (Jumbo, ASML)
- Controlerende bevoegdheid OR naleving CAO (art.28 WOR)
- Gebruik advies- en instemmingsrecht op aanvulling CAO
- Koppeling tijdelijke krachten in CAO's (KLM grondpersoneel)

# Tendensen na Borstlap en WEF – deel 2

Advies commissie Peter Wennink over toekomst (december 2025)

- Investering in kerndomeinen digitalisering en AI
- Aanpak regeldruk, m.n. stikstof
- Oprichting Nationale Investeringsbank voor privaatgeld naar technologische processen
- Opleidingsbeleid

Vakbonden en medezeggenschap niet benoemd/

# Wat voor soort OR willen we zijn?

- Gebruik initiatiefrecht (artikel 23 WOR)
- Adviesrecht (artikel 25) bij investeringen, technologische ontwikkelingen en consequenties organisatie
- Instemmingsrecht (artikel 27) bij opleidingsbeleid, beoordeling, functiewaarderingen
- Rol OR bij CAO's (steeds vaker maatwerk, naleving art. 28 WOR)
- Agenda bestuursdriehoek (art. 24 algemene gang van zaken)

# Puntjes op de i

Vragen?