

paper

Van informeren naar participeren

**de bijdrage van de OR aan
participatie van medewerkers**



AS-opleidingen

Naam: Janneke Kraan-Vredevoogd

Onderwijsinstelling: AS-Opleidingen

Opleiding: Vakopleiding adviseur medezeggenschap (VAM)

Paperbegeleider: Huub Brinkhof

Inleverdatum: 13 maart 2026

Inhoud

1. Samenvatting	4
2. Inleiding	5
2.1 Onderzoeksvraag en deelvragen.....	5
3. Methodologie	6
3.1 Onderzoeksdesign.....	6
3.2 Afbakening van het onderzoek	7
3.3 Analyse van de gegevens	7
3.4 Ondersteuning	7
4. Participatie in de literatuur	8
4.1 Inleiding.....	8
4.2 Het belang van medewerkersparticipatie.....	8
4.3 Vormen van medewerkersparticipatie	10
4.3.1 <i>De participatieladder</i>	10
4.4 Medewerkersparticipatie en de OR	11
4.4.1 <i>Participatieladder en medezeggenschap</i>	12
4.4.2 <i>De rolopvatting in de praktijk bij medewerkersparticipatie</i>	12
4.5 Moderne medezeggenschap.....	13
4.6 Conclusie	14
5. Invloed in de praktijk	16
5.1 Inleiding.....	16
5.2 Ervaren mate van medewerkersparticipatie	16
5.2.1 <i>Ervaren invloed op besluitvorming</i>	17
5.2.2 <i>Momenten van betrokkenheid bij besluitvorming</i>	18
5.2.3 <i>Belemmeringen voor participatie</i>	18
5.2.4 <i>Ervaren communicatie en transparantie</i>	18
5.2.5 <i>Bekendheid met en zichtbaarheid van de OR</i>	19
5.2.6 <i>Zichtbaarheid, terugkoppeling en verbinding</i>	19
5.3 Medewerkersparticipatie gezien vanuit de participatieladder	20
5.4 Conclusie	21
6. Medewerkersparticipatie binnen OR'en	22
6.1 Inleiding.....	22
6.2 Medewerkersparticipatie als thema binnen OR'en.....	22

6.3	Vertegenwoordiging versus stimuleren van participatie op de werkvloer	22
6.4	Belemmeringen bij het stimuleren van participatie.....	23
6.5	Koppeling met de participatieladder	23
6.6	Praktijkvoorbeelden uit de interviews en enquêtes	25
6.7	Conclusie	26
7.	Conclusie en aanbevelingen	28
7.1	Conclusie	28
7.2	Aanbevelingen	29
8.	Bronnen	30
	Bijlage 1. Infographic participatie en aanbevelingen.....	32
	Bijlage 2. Enquête aan medewerkers: onderzoek medewerkersparticipatie en OR	33
	Bijlage 3. Enquête aan OR'en: onderzoek medewerkersparticipatie en OR.....	36
	Bijlage 4. Interviewvragen: onderzoek medewerkersparticipatie en OR.....	39

1. Samenvatting

In mijn paper onderzoek ik hoe ondernemingsraden medewerkersparticipatie op de werkvloer structureel kunnen bevorderen. Medewerkersparticipatie is een belangrijk thema binnen OR'en, omdat het bijdraagt aan betrokkenheid, eigenaarschap en de kwaliteit van besluiten binnen organisaties. Uit onderzoek blijkt dat participatie in de praktijk vaak beperkt blijft tot informeren en raadplegen, terwijl hogere vormen van participatie, zoals co-creatie of meebeslissen, zelden structureel worden toegepast.

Op basis van literatuur, enquêtes onder OR-leden en interviews heb ik in kaart gebracht hoe OR'en participatie organiseren, welke belemmeringen zij ervaren en welke succesfactoren bijdragen aan effectieve participatie. Uit de analyse blijkt dat OR'en vooral werken volgens een klassiek vertegenwoordigingsmodel, waarbij medewerkers indirect worden betrokken. Directe participatie wordt beperkt toegepast en is vaak afhankelijk van de houding van de OR, de beschikbare tijd en organisatorische cultuur. Belangrijke belemmeringen zijn tijdsdruk, onbekendheid met de OR, verspreide locaties en een onvoldoende veilige cultuur voor deelname.

Tegelijkertijd laten voorbeelden zien dat participatie succesvol kan zijn wanneer processen helder zijn, medewerkers vroegtijdig worden betrokken en terugkoppeling plaatsvindt. Cultuur, transparantie en vertrouwen blijven cruciale factoren voor effectieve participatie.

De conclusie van mijn paper is dat OR'en een belangrijke rol hebben in het faciliteren van participatie. Door zichtbaarheid, diverse participatievormen, terugkoppeling, procesafspraken en een cultuur van openheid en veiligheid te organiseren, kunnen OR'en medewerkers echt invloed geven op besluiten en betrokkenheid structureel verankeren. OR'en kunnen participatie op de werkvloer bevorderen door zichtbaar aanwezig te zijn, medewerkers actief te betrekken via dialoogsessies, participantenpools op te zetten, werkgroepen te organiseren, bewust hun rol te kiezen en regelmatig te evalueren en bij te sturen.

2. Inleiding

Vanuit mijn functie als ambtelijk secretaris merk ik hoe belangrijk het is dat medewerkers niet alleen worden geïnformeerd over besluiten, maar ook daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen op beleid dat hen raakt. Ik merk in de praktijk dat wanneer meer ruimte wordt geboden voor participatie, dit leidt tot meer betrokkenheid en draagvlak voor beleid. Medewerkers voelen zich serieuzer genomen wanneer zij niet alleen geïnformeerd worden, maar ook de gelegenheid krijgen mee te denken en te praten en dat zij zien wat er met hun inbreng gebeurt. Ik wil daarom onderzoeken welke rol en hoe de OR hier een rol in kan spelen, zodat medewerkers meer invloed gaan ervaren.

Dit onderzoek geeft meer inzicht in de manier waarop ondernemingsraden de brug kunnen slaan tussen bestuur en werkvloer en hoe zij medewerkersparticipatie kunnen versterken.

Deze paper is geschreven in het kader van mijn opleiding tot adviseur medezeggenschap en richt zich op de vraag hoe de OR kan bijdragen aan meer participatie van medewerkers aan beleidsontwikkeling en besluitvorming. Daarnaast biedt het praktische inzichten en handvatten voor OR'en om medewerkers op een structurele en betekenisvolle manier te betrekken bij organisatieontwikkeling.

Definitie van participatie

In dit onderzoek wordt participatie opgevat als¹: *“participatie is een proces waarbij individuen, groepen en organisaties invloed uitoefenen op en controle delen over collectieve vraagstukken, beslissingen of diensten die hen aangaan (...) Er is pas sprake van participatie wanneer participanten invloed en/of controle hebben. Zij moeten bijvoorbeeld kunnen meedenken, mee bepalen of zichzelf kunnen organiseren. Dit betekent dat vormen als informeren, marketing en nudging niet als participatie worden beschouwd (ook wel: non-participatie). Daarnaast moet sprake zijn van een collectief vraagstuk, zoals de herinrichting van een wijk of het opstellen van een omgevingsvisie. Als het gaat om een vraagstuk rondom een individueel belang, zoals een dakkapel op een woning, gaat het dus niet over participatie”.*

2.1 Onderzoeksvraag en deelvragen

De onderzoeksvraag is:

Hoe kan de ondernemingsraad bijdragen aan het bevorderen van medewerkersparticipatie bij beleidsontwikkeling en besluitvorming binnen organisaties?

Om deze vraag te beantwoorden, onderzoek ik de volgende deelvragen:

1. Welke vormen van medewerkersparticipatie bestaan er bij beleidsontwikkeling en besluitvorming in organisaties en welke rol kan de OR hierin spelen?
2. Hoe ervaren medewerkers hun mogelijkheden om mee te denken of invloed uit te oefenen op besluiten binnen de organisatie?
3. In hoeverre is het bevorderen van medewerkersparticipatie een thema binnen OR'en?

¹ Kennisknooppunt Participatie. (z.d.). *Definitie van participatie*, van [Definitie van participatie | Kennisknooppunt Participatie](#)

4. Welke interne werkwijzen en processen kan de OR inzetten om de participatie van medewerkers op de werkvloer structureel te bevorderen.

3. Methodologie

3.1 Onderzoeksdesign

In dit hoofdstuk beschrijf ik hoe het onderzoek naar medewerkersparticipatie is uitgevoerd. Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in hoe medewerkers hun mogelijkheden tot participatie bij beleidsontwikkeling en besluitvorming ervaren, en hoe de ondernemingsraad kan bijdragen aan het vergroten van deze betrokkenheid.

Het onderzoek is vooral kwalitatief van aard, omdat het gericht is op het begrijpen van ervaringen en opvattingen. Ter aanvulling is ook kwantitatief onderzoek uitgevoerd om een breder beeld te krijgen. Het onderzoek bestaat uit:

- Literatuuronderzoek. Het onderzoek ben ik gestart met een literatuurstudie naar medewerkersparticipatie, medezeggenschap en besluitvorming. Hiervoor heb ik gebruikgemaakt van wet- en regelgeving (zoals de WOR), bestaande onderzoeken en publicaties van onder andere de SER. Dit literatuuronderzoek vormt het kader van het onderzoek en helpt om het begrip medewerkersparticipatie duidelijk af te bakenen en de rol van de OR te duiden. Daarnaast heeft het bijgedragen aan het aanscherpen van de onderzoeksvraag en deelvragen.
- Een digitale enquête onder medewerkers in mijn organisatie, een grote GGZ-organisatie in Noord-Nederland. De enquête is gericht op hun ervaring met medewerkersparticipatie: in hoeverre voelen zij zich betrokken bij besluiten en hebben zij het gevoel invloed te kunnen uitoefenen? Hoe ervaren zij de rol van de OR hierin? Deze resultaten ondersteunen vooral de beantwoording van deelvraag 2. Ik heb ca. 800 medewerkers benaderd. 145 medewerkers hebben de enquête ingevuld. De vragenlijst van deze enquête is opgenomen in bijlage 2.
- Een enquête onder ondernemingsraden en ambtelijk secretarissen uit verschillende organisaties in mijn netwerk. Deze enquête richt zich op de vraag of medewerkersparticipatie een thema is binnen OR'en en welke werkwijzen en processen zij inzetten om medewerkers te betrekken. De resultaten hiervan vormen de basis voor de beantwoording van deelvragen 3 en 4. Ik heb 28 ambtelijk secretarissen benaderd, 22 ambtelijk secretarissen of hun OR'en hebben de enquête ingevuld. De vragenlijst van deze enquête is opgenomen in bijlage 3.
- Drie verdiepende interviews. De respondenten zijn bewust gekozen voor variatie in perspectief: een ambtelijk secretaris en een OR-lid, beiden uit twee verschillende grote (internationale) organisaties en een ervaren medezeggenschapstrainer (zelfstandige). Twee interviews vonden, i.v.m. de afstand, digitaal via Teams plaats.

De interviews zijn semigestructureerd uitgevoerd. Dit betekent dat ik vooraf een aantal vragen heb opgesteld, maar dat er tijdens het gesprek ruimte was om door te vragen op ervaringen en voorbeelden uit de praktijk. De vragen waren gericht op de manier waarop medewerkersparticipatie in organisaties wordt vormgegeven en op de

rol van de ondernemingsraad daarbij. De interviewvragen verschilden per geïnterviewde. Ik heb de vragen samengevoegd in bijlage 4.

Door literatuuronderzoek, interviews en enquêtes te combineren, heb ik geprobeerd een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van medewerkersparticipatie, zowel vanuit het perspectief van medewerkers als van de OR. Hierdoor wordt niet alleen zichtbaar hoe participatie wordt ervaren, maar ook welke rol de OR daarin kan spelen.

3.2 Afbakening van het onderzoek

Dit onderzoek richt zich op medewerkersparticipatie bij beleidsontwikkeling en besluitvorming. Daarbij kijk ik vooral naar de rol van de ondernemingsraad binnen dit proces. Leidinggevend en bestuurders spelen ook een belangrijke rol bij het mogelijk maken van participatie, maar in deze paper ligt de nadruk op hoe medewerkers hun mogelijkheden tot participatie ervaren en op de vraag hoe de OR kan bijdragen aan het versterken daarvan.

Binnen mijn organisatie zijn naast de ondernemingsraad ook andere medezeggenschapsvormen: een cliëntenraad, de familieraad en een professionele staf. Deze gremia hebben ieder hun eigen rol en perspectief binnen de organisatie. In dit onderzoek heb ik ervoor gekozen mij te richten op de ondernemingsraad en de relatie tussen de OR en medewerkers. De andere vormen van medezeggenschap zijn daarom niet meegenomen. Hierdoor geeft dit onderzoek geen volledig beeld van alle medezeggenschapsvormen en hun rol binnen de organisatie, maar ligt de focus op de rol van de OR bij het bevorderen van medewerkersparticipatie.

3.3 Analyse van de gegevens

De kwalitatieve gegevens uit de interviews en open vragen zijn thematisch geanalyseerd. Ik heb de antwoorden zorgvuldig gelezen en de terugkerende onderwerpen en patronen zijn benoemd. Op basis hiervan zijn de reacties geordend rond thema's zoals:

- ervaren invloed
- cultuur en leiderschap
- communicatie en terugkoppeling
- structurele werkwijzen
- belemmeringen voor participatie

Door deze thematische ordening konden overeenkomsten en verschillen tussen respondenten zichtbaar worden gemaakt.

De kwantitatieve gegevens uit de enquêtes zijn beschrijvend geanalyseerd. Hierbij heb ik gekeken naar verdelingen, percentages en opvallende verschillen in beleving. Deze uitkomsten heb ik daarna naast de kwalitatieve bevindingen gelegd om overeenkomsten en verschillen te duiden.

3.4 Ondersteuning

Tijdens het schrijven van deze paper heb ik AI gebruikt als ondersteunend hulpmiddel voor het structureren van teksten en het formuleren van samenvattingen. De analyses, interpretaties en conclusies zijn volledig gebaseerd op mijn eigen onderzoek en inzichten.

4. Participatie in de literatuur

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de eerste deelvraag beantwoord:

Welke vormen van medewerkersparticipatie bestaan er bij beleids- en besluitvorming in organisaties en welke rol kan de OR hierin spelen?

4.2 Het belang van medewerkersparticipatie

Voordat de verschillende vormen van medewerkersparticipatie worden besproken, is het belangrijk om te begrijpen waarom participatie in organisaties als waardevol wordt gezien.

Medewerkersparticipatie wordt gezien als een belangrijk instrument om medewerkers te betrekken bij besluitvorming en beleid binnen organisaties. Uit onderzoek blijkt dat betrokken medewerkers beter geïnformeerd zijn, meer initiatief nemen en sterker verbonden zijn met de organisatie. Dit ondersteunt zowel operationele processen als strategische doelen van de organisatie.

Participatie vergroot betrokkenheid

Volgens onderzoek van de Universiteit Utrecht kan participatie leiden tot een grotere betrokkenheid van medewerkers²: *“Medewerkers die betrokken worden bij besluitvorming voelen zich meer gehoord en gewaardeerd, wat bijdraagt aan hun motivatie en inzet”*. Betrokkenheid van medewerkers bij besluitvorming gaat verder dan alleen het geven van meningen; het helpt organisaties om beleid en dagelijkse uitvoering met elkaar te verbinden. Uit het onderzoek van de Universiteit Utrecht en de Provincie Utrecht blijkt dat participatie van medewerkers essentieel is voor het creëren van een brug tussen de dagelijkse werkpraktijk en de bredere organisatiedoelen³: *“De betrokkenheid van medewerkers bij besluitvorming is essentieel voor het versterken van de samenhang tussen werkvloer en organisatiebesluiten”*.

Deze uitspraak benadrukt dat medewerkers door hun directe ervaring met het werk unieke inzichten kunnen leveren die het management anders misschien mist. Wanneer medewerkers actief worden betrokken, kunnen beleidskeuzes beter aansluiten bij de realiteit op de werkvloer, waardoor de kans op succesvolle implementatie van besluiten groter wordt. Participatie zorgt er dus voor dat strategische doelstellingen niet losstaan van de uitvoering, maar dat beide elkaar versterken.

Praktisch betekent dit bijvoorbeeld dat medewerkers via werkoverleg, projectteams of feedbacksessies signalen kunnen doorgeven over knelpunten, verbeteringen of kansen binnen hun werkprocessen. Deze input kan door de OR worden opgehaald en ingebracht in overleg met de bestuurder, zodat beleid en besluiten beter afgestemd zijn op de behoeften en mogelijkheden van de werkvloer. Het vergroot ook het gevoel van eigenaarschap bij

² Halbertsma, A.-S., Kleverlaan, R., & Stam, E. (2024). *Medewerkersparticipatie en winstdelingen in het Nederlandse MKB en grootbedrijf: Stand van zaken, publieke debat en internationale vergelijking* (Universiteit Utrecht, in opdracht van SNPI) [Medewerkersparticipatie en winstdelingen in het Nederlandse MKB en grootbedrijf](#)

³ Memo resultaten deel 1 – Onderzoek ROM/UU naar maatschappelijke vormen van ondernemerschap Universiteit Utrecht School of Economics & ROM Utrecht Region. (2022). *Verkenning medewerkersparticipatie: Deel 1: Literatuurstudie*. [Memo-Maatschappelijke-vormen-ondernemerschap-deel-1.pdf](#)

medewerkers, omdat ze zien dat hun input daadwerkelijk effect heeft op organisatiebesluiten.

HRMorgen stelt⁴: *“Veel mensen hebben behoefte aan autonomie, sfeer, ontwikkeling, waardering of uitdaging. Dat kun je, of misschien beter gezegd: moet je als werkgever faciliteren”*. Het is volgens het artikel in deze tijden belangrijk dat HR aandacht blijft vragen voor betrokkenheid en de voorwaarden faciliteert voor werkgeluk, minder verzuim en verloop, en betere prestaties. Dit sluit direct aan bij het idee dat participatie van medewerkers een belangrijke rol speelt bij het versterken van motivatie en betrokkenheid, en dat organisaties daar actief invloed op kunnen uitoefenen.

Participatie stimuleert motivatie en prestaties

Het betrekken van medewerkers bij besluitvorming zorgt er niet alleen voor dat medewerkers zich gehoord voelen, maar kan ook direct bijdragen aan betere prestaties van medewerkers en de organisatie als geheel. Uit onderzoek van de Universiteit Utrecht blijkt dat actieve participatie van medewerkers leidt tot hogere motivatie⁵: *“Door medewerkers actief te betrekken bij beslissingen en beleid, neemt hun motivatie toe en vertaalt dit zich in betere werkprestaties”*.

Aantrekken en behouden van medewerkers

In een memo van de Universiteit Utrecht en de Provincie Utrecht wordt het volgende gesteld:⁶ *“Medewerkersparticipatie kan worden ingezet voor het aantrekken en behouden van medewerkers. Internationaal onderzoek laat zien dat medewerkersparticipatie het personeelsverloop en verzuim reduceert, de loyaliteit en het werkplezier van medewerkers verhoogt, en ertoe leidt dat medewerkers zich meer inzetten”*.

Het succes bij organisatieveranderingen

Medewerkersparticipatie is belangrijk voor het slagen van veranderingen in een organisatie. Een onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen laat zien dat medewerkers via eigenaarschap, vertrouwen, tevredenheid en betrokkenheid “meer dan de helft van het uiteindelijke veranderresultaat” bij veranderingen kunnen beïnvloeden⁷. Wanneer medewerkers actief meedoen, voelen ze zich verantwoordelijker en passen ze nieuwe werkwijzen sneller toe. Ook zorgt participatie ervoor dat beleid beter aansluit bij de dagelijkse praktijk, omdat medewerkers weten wat goed werkt en waar knelpunten zitten. Zelfs een lage mate van participatie draagt al positief bij aan het succes van veranderingen. Onderzoek van de Vrije Universiteit⁸ bevestigt dat intensieve medewerkersparticipatie in het

⁴ Davidse, W. (2025, juni 5). *Wereldwijde betrokkenheid werknemers gedaald, in Nederland een stijging*. HRMorgen [Wereldwijde betrokkenheid werknemers gedaald, in Nederland een stijging – HRMorgen.nl](https://www.hrmorgen.nl/wereldwijde-betrokkenheid-werknemers-gedaald-in-nederland-een-stijging)

⁵ Halbertsma, A.-S., Kleverlaan, R., & Stam, E. (2024). *Medewerkersparticipatie en winstdelingen in het Nederlandse MKB en grootbedrijf: Stand van zaken, publieke debat en internationale vergelijking (USE Working Paper)*. Universiteit Utrecht. [Medewerkersparticipatie en winstdelingen in het Nederlandse MKB en grootbedrijf](#)

⁶ Halbertsma, A.-S., Keukens, M., Kleverlaan, R., & Stam, E. (2023). *Verkenning medewerkersparticipatie (Utrecht University School of Economics)*. ROM Utrecht Region. [23.03.31 USE - Verkenning Medewerkersparticipatie - Final.pdf](#)

⁷ Rijksuniversiteit Groningen. (2009, 17 juni). *Medewerkers belangrijkst voor welslagen organisatieveranderingen* | Nieuwsberichten | Rijksuniversiteit Groningen. <https://www.rug.nl/news/2009/06/090617phdbouma>

⁸ Vrije Universiteit & Turner. (2011). *Effectief veranderen door ontwikkelkansen voor medewerkers*. Kennisbank Sociale Innovatie. [Effectief veranderen door ontwikkelkansen voor medewerkers](#)

begin meer tijd kan kosten, maar dat dit op de lange termijn leidt tot betere resultaten en minder terugval. Zo betaalt de investering in participatie zich terug: het helpt medewerkers en verhoogt de effectiviteit van organisatieveranderingen.

4.3 Vormen van medewerkersparticipatie

De participatieladder laat zien op welk niveau participatie plaatsvindt, van informeren tot meebeslissen. Dit model is ook nuttig om te bepalen welke vorm van participatie passend is bij een vraagstuk en hoe medewerkers hierbij worden betrokken. In de Nederlandse medezeggenschapsliteratuur worden verschillende vormen van medewerkersparticipatie onderscheiden⁹:

1. Indirecte participatie

Dit gaat om formele medezeggenschap via gekozen vertegenwoordiging, zoals de ondernemingsraad. Medewerkers worden vertegenwoordigd door een orgaan dat invloed uitoefent op beleid en besluitvorming op tactisch en strategisch niveau.

Deze vorm sluit direct aan bij de wettelijke rol van de OR zoals vastgelegd in de WOR. Een voordeel is dat invloed formeel is geborgd, terwijl een mogelijke beperking is dat medewerkers zelf op afstand blijven van het besluitvormingsproces.

2. Directe participatie

Medewerkers leveren zelf input op besluiten die hun werk direct beïnvloeden, bijvoorbeeld via werkoverleggen, projectgroepen, lean-initiatieven of feedbacksessies. Dit richt zich vooral op operationele verbeteringen en is complementair aan indirecte participatie.

Voor de OR betekent deze vorm dat de rol minder ligt bij directe vertegenwoordiging en meer bij het stimuleren, faciliteren of bewaken van medewerkersparticipatie op de werkvloer.

3. Financiële participatie

Hier gaat het om het delen van financiële resultaten of beslissingen met medewerkers, bijvoorbeeld via winstdeling, aandelenregelingen of personeelsfondsen. Dit kan bijdragen aan eigenaarschap, betrokkenheid en motivatie.

De rol van de OR is bij deze vorm doorgaans beperkter en richt zich vooral op het bewaken van randvoorwaarden en het meewegen van de belangen van medewerkers bij financiële regelingen.

4.3.1 De participatieladder

Naast de verschillende vormen van participatie is het ook belangrijk om te kijken naar de mate van invloed die medewerkers hebben. De participatieladder¹⁰ wordt vaak gebruikt om inzicht te geven in de mate van invloed die medewerkers hebben bij beleidsvorming en besluitvorming. Het oorspronkelijke model van Arnstein (1969), en latere Nederlandse bewerkingen daarvan, laten zien dat participatie niet alles-of-niets is, maar bestaat uit verschillende gradaties van invloed. Hoe hoger de trede, hoe groter de daadwerkelijke invloed op besluiten.

⁹ Rendement, *Mate van participatie van werknemers bij nieuw beleid*, [Mate van participatie werknemers bij nieuw beleid | Redactie Management Rendement](#)

¹⁰ Kennisknooppunt Participatie. (z.d.). *Arnstein's participatieladder*, <https://www.kennisknooppuntparticipatie.nl/canon-van-participatie/publicatie-arnsteins-participatieladder/default.aspx>

De Nederlandse participatieladder geeft een schaal weer van lage naar hoge invloed. Een veelgebruikte Nederlandse variant kent de volgende treden¹¹:



Mate van invloed bij verschillende treden van participatie:

- Bij informeren is geen sprake van inspraak; medewerkers worden uitsluitend op de hoogte gebracht.
- Bij inspreken mogen zij hun mening geven, maar zonder garantie dat deze wordt meegenomen.
- Bij raadplegen worden medewerkers actief betrokken en kunnen zij adviseren, terwijl de besluitvorming bij het management blijft.
- Bij co-creatie werken medewerkers en organisatie gelijkwaardiger samen aan oplossingen.
- Bij meebeslissen krijgen medewerkers binnen bepaalde kaders formele beslissingsbevoegdheid.
- Bij zelfbestuur ligt de verantwoordelijkheid volledig bij de participanten.

4.4 Medewerdersparticipatie en de OR

De ondernemingsraad is nauw verbonden met het bevorderen van medewerkersbetrokkenheid bij beleid en besluitvorming. Hoewel het begrip 'participatie' niet

¹¹ Parolo. (z.d.). *De participatieladder uitgelegd*. [De participatieladder uitgelegd | Parolo](#)

letterlijk in de Wet op de ondernemingsraden voorkomt, is de wet gericht op het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie. De OR kan hieraan bijdragen via het advies-, instemmings- en initiatiefrecht (artikelen 25, 27 en 23 WOR).

Daarnaast heeft de wetgever met artikel 28 lid 2 WOR expliciet beoogd dat de OR een rol speelt in het versterken van betrokkenheid op de werkvloer. In dit artikel staat:

“De ondernemingsraad bevordert voorts naar vermogen het werkoverleg, alsmede het overdragen van bevoegdheden in de onderneming, zodat de in de onderneming werkzame personen zoveel mogelijk worden betrokken bij de regeling van de arbeid in het onderdeel van de onderneming waarin zij werkzaam zijn.”

Dit artikel in de WOR laat zien dat betrokkenheid van medewerkers niet uitsluitend via formele medezeggenschap verloopt, maar ook plaatsvindt in het dagelijks werk. Werkoverleg wordt daarbij genoemd als een belangrijk middel. Via werkoverleg kunnen medewerkers invloed uitoefenen op onderwerpen die direct samenhangen met hun werkzaamheden, zoals planning, werkdruk, werkafspraken en de organisatie van taken. De WOR positioneert werkoverleg daarmee als een overlegvorm waarin medewerkers betrokken kunnen worden bij besluitvorming over hun eigen werk, en niet uitsluitend als een moment van informatieoverdracht.

4.4.1 Participatieladder en medezeggenschap

De participatieladder helpt om duidelijk te maken op welk niveau participatie zich bevindt en welke verwachtingen daarbij passen. Voor de OR kan dit model behulpzaam zijn om bewust te kiezen welk participatieniveau past bij een vraagstuk en om helder te communiceren naar medewerkers. Zo weten medewerkers vooraf of zij worden geïnformeerd, geraadpleegd of daadwerkelijk invloed hebben op de uiteindelijke besluitvorming.

De ladder laat ook zien dat medezeggenschap verschillende posities kan innemen binnen beleidsvorming. Informeren en raadplegen bevinden zich op de lagere treden, waarbij betrokkenheid vooral adviserend is. Adviseren en meebeslissen horen bij de hogere treden, waar sprake is van meer formele invloed.

4.4.2 De rolopvatting in de praktijk bij medewerkersparticipatie

Hoewel literatuur vaak indirecte en directe participatie onderscheidt, zegt dit op zich nog weinig over hoe participatie in de praktijk werkt. De Jonge beschrijft in een artikel op ORnet¹² dat OR'en verschillende rollen kunnen aannemen. Hieruit blijkt hoe de OR participatie kan beperken tot vertegenwoordiging, maar ook hoe hij directe participatie kan bevorderen.

De traditionele rol: de OR als 'politieagent'

Veel OR'en vervullen een traditionele, controlerende rol: volgens het artikel een 'passieve politieagent'. Hierin beoordeelt de OR plannen van de bestuurder op basis van advies- en instemmingsrechten. De OR reageert vooral op uitgewerkte voorstellen en controleert of deze voldoen aan wetgeving en belangen van medewerkers.

¹² De Jonge, J. (2022). *De OR kan meer zijn dan een passieve politieagent*. ORnet. Laatste update 29 augustus 2024

Deze rol sluit aan bij indirecte participatie: medewerkers oefenen invloed uit via hun vertegenwoordigers. Signalen uit de achterban worden door de OR besproken met de bestuurder. De invloed van medewerkers zelf blijft bij het delen van ervaringen, zorgen of meningen.

Actievere rollen: van vertegenwoordiger naar stimulator

Naast de traditionele rol kan de OR actiever worden en medewerkers directer betrekken:

- Proactieve meedenker: vroegtijdig betrokken bij plannen en nodigt medewerkers uit om kennis en ervaring in te brengen, bijvoorbeeld via werkgroepen of projectteams.
- Activerende netwerker: zoekt actief contact met medewerkers buiten de OR-structuur om ideeën en kennis te benutten.
- Procesregisseur: bewaakt dat participatie met de werkvloer daadwerkelijk plaatsvindt en dat verschillende groepen medewerkers invloed kunnen uitoefenen, bijvoorbeeld via werkoverleggen of gezamenlijke ontwerpessies.

Vormen en rolopvatting

Participatie hangt dus niet alleen af van formele structuren, maar ook hoe de OR zijn rol invult. Een controlerende, reactieve OR beperkt participatie tot indirecte vertegenwoordiging. Een actieve(re) OR maakt ruimte voor directe invloed van medewerkers. Indirecte en directe participatie vullen elkaar aan: de OR kan zowel signalen ophalen als medewerkers laten meedenken en meebeslissen.

Participatieparadox

Tegelijkertijd moet rekening worden gehouden met de zogenoemde 'participatieparadox'¹³: hoewel meer participatie kansen biedt voor invloed, wordt deze invloed vaak ongelijk verdeeld omdat sommige groepen (bijvoorbeeld beter georganiseerde of meer mondige medewerkers) meer gehoord worden dan andere groepen, waardoor de kloof tussen participerende en niet-participerende medewerkers kan toenemen. Dit betekent dat de OR in zijn rol bij het stimuleren van participatie niet alleen aandacht moet hebben voor inclusiviteit en procesbewaking, maar ook voor het daadwerkelijk betrekken van minder zichtbare of kwetsbare stemmen.

4.5 Moderne medezeggenschap

Hoogleraar Annemieke Roobeek benadrukt in haar artikel over moderne medezeggenschap¹⁴ dat de rol van medezeggenschap in organisaties de afgelopen jaren sterk is veranderd. Waar medezeggenschap vroeger vooral werd gezien als belangenbehartiging rond praktische zaken, ligt de focus nu steeds meer op strategische vraagstukken en vroegtijdige betrokkenheid bij beslissingen. Volgens Roobeek is de ondernemingsraad niet langer een reactieve partij die achteraf commentaar levert, maar een actieve sparringpartner in governance: een volwaardige gesprekspartner binnen de strategische driehoek van bestuur, toezichthouders en medewerkersvertegenwoordiging.

¹³ Sociaal-Economische Raad. (2024, 19 februari). *Burgerparticipatie: Op zoek naar alle stemmen*. SER. [Op zoek naar alle stemmen | SER](#)

¹⁴ Nyenrode Business Universiteit. (2024, 13 november). *Hoogleraar Annemieke Roobeek: 3 tips voor Moderne Medezeggenschap* [Hoogleraar Annemieke Roobeek: '3 tips voor Moderne Medezeggenschap'](#)

Roobeek geeft drie concrete tips voor moderne medezeggenschap:

1. Tijdige betrokkenheid: zorg dat de OR bij strategische processen van meet af aan aan tafel zit. Dit vraagt om een goede verhouding binnen de governance-driehoek, waarbij de top erkent dat medezeggenschap een onmisbare schakel is.
2. Inhoudelijke voorbereiding: OR-leden moeten zich verdiepen in de strategische dynamiek van de organisatie en laten zien dat zij niet alleen operationele maar ook strategische kennis bezitten.
3. Gebruik van analysetechnieken: door bijvoorbeeld impactanalyses en scenarioplanning kan de OR laten zien dat zij met complexe vraagstukken op een analytische en constructieve wijze meedenkt.

Een voorbeeld van een ouderenzorgorganisatie uit een recent artikel van de SER¹⁵ laat zien hoe moderne medezeggenschap in de praktijk vorm krijgt. Bij Sint Jacob werden medewerkers actief betrokken bij beleids- en besluitvorming door het organiseren van medezeggenschapsdagen, waarbij medewerkers zelf ideeën konden voorleggen aan het bestuur. Daarnaast werden locatie-duo's geïntroduceerd: twee OR-leden per locatie gingen maandelijks in gesprek met managers en medewerkers om signalen uit de werkvloer op te halen. Ook werden medezeggenschapsteams gevormd, waarin OR-leden en medewerkers gezamenlijk aan organisatiebrede vraagstukken werkten, zoals nieuwe werktijden of een visie op opleiden. Deze aanpak zorgde voor een betere wisselwerking tussen OR, medewerkers en management, verhoogde het werkplezier en versterkte de betrokkenheid bij besluitvorming, waardoor besluiten breder gedragen werden en beter aansluiten bij de dagelijkse praktijk.

4.6 Conclusie

Medewerkersparticipatie kan op verschillende manieren plaatsvinden: informeel, bijvoorbeeld via werkoverleg, projectteams of feedbacksessies, en formeel, via de ondernemingsraad. Beide vormen zijn belangrijk om medewerkers actief te betrekken bij beslissingen en beleid.

Uit de literatuur blijkt dat betrokken medewerkers beter geïnformeerd zijn, meer initiatief nemen, gemotiveerder zijn en betere prestaties leveren. De participatieladder laat zien dat participatie niet altijd volledige invloed betekent; medewerkers kunnen bijvoorbeeld geïnformeerd worden, advies geven, meedenken of zelfs meebeslissen.

De OR speelt hierbij een belangrijke rol. Naast de formele wettelijke taken kan de OR participatie op de werkvloer stimuleren en medewerkers helpen hun stem te laten horen. Een traditionele, reactieve OR beperkt zich vaak tot indirecte participatie via vertegenwoordiging. Een actievere OR betreft medewerkers ook direct, bijvoorbeeld via werkgroepen, projectteams of gezamenlijke ontwerpessies. Door deze combinatie van informele en formele participatie ontstaat een systeem waarin medewerkers écht invloed hebben, betrokken zijn bij de organisatie en bijdragen aan betere besluitvorming.

Kortom, medewerkersparticipatie en de rol van de OR versterken elkaar. Samen zorgen ze ervoor dat beslissingen beter aansluiten bij de praktijk, dat medewerkers zich meer

¹⁵ Sociaal-Economische Raad. (2023, 14 september). *Medezeggenschap voor iedereen*. SER. [Medezeggenschap voor iedereen | SER](#)

betrokken voelen en dat de organisatie profiteert van gemotiveerde en betrokken medewerkers.

5. Invloed in de praktijk

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beantwoord ik deelvraag 2:

Hoe ervaren medewerkers hun mogelijkheden om mee te denken of invloed uit te oefenen op besluiten binnen de organisatie?

In het kader hiervan heb ik binnen mijn eigen organisatie een medewerkersonderzoek uitgevoerd. Met behulp van een digitale enquête heb ik verkend hoe medewerkers hun mogelijkheden ervaren om mee te denken of invloed uit te oefenen op besluiten die hun werk raken. Daarnaast heb ik onderzocht hoe medewerkers de rol van de ondernemingsraad zien en in hoeverre zij de betrokkenheid van de OR ervaren. De uitkomsten laten zien hoe medewerkersparticipatie in de organisatie verloopt en waar kansen liggen voor versterking van de rol van de OR.

De enquête is ingevuld door 145 medewerkers en bestond uit zowel gesloten als open vragen. De vragen hadden betrekking op de volgende thema's:

- de ervaren invloed op besluiten;
- momenten van betrokkenheid in het besluitvormingsproces;
- communicatie en transparantie rondom besluiten;
- bekendheid met en zichtbaarheid van de OR;
- de ervaren rol van de OR als vertegenwoordiger en als stimulator van participatie.

In de volgende paragrafen worden de resultaten per thema besproken en geanalyseerd, waarbij zowel de cijfers als de open antwoorden worden meegenomen.

5.2 Ervaren mate van medewerkersparticipatie

Uit de enquête blijkt dat medewerkers verschillend aankijken tegen hun mogelijkheden om mee te denken of invloed uit te oefenen op besluiten. Een deel van de medewerkers ervaart voldoende zicht op besluitvorming, terwijl anderen dit minder ervaren.

Op de stelling "Ik heb voldoende zicht op hoe besluiten in de organisatie tot stand komen" antwoordde:

- 29% (helemaal) eens
- 34% neutraal
- 37% (helemaal) oneens

Dit laat zien dat een groot deel van de medewerkers onvoldoende inzicht ervaart in het besluitvormingsproces. De relatief grote neutrale groep wijst erop dat voor veel medewerkers niet helder is hoe besluiten precies worden genomen.

Analyse

De combinatie van 37% oneens en 34% neutraal betekent dat ruim twee derde van de medewerkers geen duidelijke bevestiging geeft dat zij inzicht hebben in besluitvorming. Dit suggereert dat transparantie over het proces beperkt zichtbaar is op de werkvloer. Wanneer medewerkers niet goed weten hoe besluiten tot stand komen, is het ook lastig om te bepalen op welk moment zij invloed kunnen uitoefenen. Transparantie blijkt daarmee een belangrijke randvoorwaarde voor participatie.

Ook de ervaren ruimte om vooraf mee te denken wordt wisselend beoordeeld. Op de stelling "Ik word op tijd betrokken om mee te denken over besluiten die mijn werk raken"

antwoorde:

- 24% (helemaal) eens
- 31% neutraal
- 45% (helemaal) oneens

Bijna de helft van de respondenten geeft hiermee aan dat zij zich laat of onvoldoende betrokken voelt bij besluitvorming.

Analyse

Dit bevestigt het beeld dat participatie vaak niet plaatsvindt in een vroeg stadium. Dit zorgt ervoor dat medewerkers de indruk hebben dat besluiten al grotendeels vaststaan en zij geen invloed meer hebben. Hier ontstaat een belangrijk onderscheid tussen formele betrokkenheid en ervaren invloed. Ook wanneer medewerkers formeel de mogelijkheid krijgen om mee te denken, bepaalt het moment van betrokkenheid sterk of zij dit als betekenisvol ervaren. Vroegtijdige participatie lijkt daarmee essentieel voor het gevoel van eigenaarschap.

5.2.1. Ervaren invloed op besluitvorming

Wanneer wordt gekeken naar de ervaren invloed op besluiten, blijkt dat slechts een minderheid van de medewerkers het gevoel heeft daadwerkelijk invloed te kunnen uitoefenen.

Op de stelling “Mijn input wordt serieus genomen bij besluitvorming” antwoorde:

- 26% (helemaal) eens
- 33% neutraal
- 41% (helemaal) oneens

Daarnaast geeft 23% van de respondenten aan tevreden te zijn over de mogelijkheden om invloed uit te oefenen, terwijl 47% aangeeft hierover ontevreden te zijn.

Uit de open antwoorden blijkt dat medewerkers weinig zicht hebben op wat er vervolgens met die input gebeurt.

Analyse

De resultaten laten zien dat een relatief klein deel van de medewerkers het gevoel heeft dat hun input daadwerkelijk wordt meegenomen in besluitvorming. De grote groep neutrale antwoorden wijst er daarnaast op dat veel medewerkers niet goed kunnen beoordelen of hun inbreng invloed heeft. Dit kan betekenen dat het proces rondom het verzamelen en verwerken van input voor medewerkers onvoldoende zichtbaar is.

Uit de open antwoorden blijkt dat vooral het ontbreken van terugkoppeling hierbij een rol speelt. Wanneer medewerkers niet weten wat er met hun ideeën of opmerkingen gebeurt, kan het gevoel ontstaan dat hun bijdrage weinig effect heeft. Hierdoor kan participatie worden ervaren als formeel of symbolisch, in plaats van als een manier om daadwerkelijk invloed uit te oefenen.

De resultaten suggereren daarmee dat ervaren invloed niet alleen wordt bepaald door de mogelijkheid om input te geven, maar vooral door de zichtbaarheid van wat er met die input gebeurt. Transparantie over de afwegingen in besluitvorming en duidelijke terugkoppeling kunnen daarom bijdragen aan een sterker gevoel van betrokkenheid en invloed.

5.2.2. Momenten van betrokkenheid bij besluitvorming

De enquête laat zien dat medewerkers vooral in een later stadium worden betrokken bij veranderingen:

- 52% wordt voornamelijk achteraf geïnformeerd;
- 28% wordt betrokken tijdens de uitvoering;
- 20% wordt in een vroeg stadium betrokken.

In de open antwoorden geven medewerkers aan dat zij hierdoor het gevoel hebben dat hun invloed beperkt is: *“We krijgen meestal uitleg over wat er besloten is, niet de vraag wat wij ervan vinden.”* (Respondent 87)

Tegelijkertijd blijkt uit de antwoorden dat medewerkers graag eerder betrokken zouden willen worden, met name bij:

- het signaleren van knelpunten;
- de verkenning van nieuw beleid;
- het meedenken over mogelijke oplossingen.

Analyse

De cijfers laten zien dat participatie zich vooral afspeelt ná besluitvorming. Slechts één op de vijf medewerkers ervaart betrokkenheid in een vroeg stadium. Dit laat zien dat participatie in de praktijk vooral informierend of uitvoerend is. De behoefte die medewerkers uitspreken (eerder en inhoudelijk meedenken) laat zien dat er bereidheid is om actiever betrokken te zijn. Het vraagstuk lijkt daarmee minder te gaan over motivatie, en meer over de inrichting van het besluitvormingsproces.

5.2.3. Belemmeringen voor participatie

Medewerkers ervaren verschillende factoren die het lastig maken om actief te participeren.

De meest genoemde belemmeringen zijn:

- tijdsdruk en werkbelasting (58%);
- het gevoel dat inspraak weinig effect heeft (51%);
- onduidelijkheid over waar en hoe input kan worden gegeven (46%);
- het ontbreken van terugkoppeling (43%).

Analyse

Als medewerkers weinig tijd hebben en daarnaast twifelen of hun bijdrage iets oplevert, wordt participatie vaak een lage prioriteit. Ook laat het zien dat het niet altijd duidelijk is hoe en waar medewerkers hun ideeën kunnen delen. Dit wijst erop dat participatie niet altijd goed is georganiseerd.

De cijfers laten zien dat participatie niet alleen afhangt van de bereidheid van medewerkers, maar ook van de voorwaarden die de organisatie biedt. Zonder duidelijke afspraken, goede communicatie en terugkoppeling is het moeilijk om participatie blijvend te maken.

5.2.4. Ervaren communicatie en transparantie

De beoordeling van communicatie rondom besluitvorming is verdeeld. Een deel van de medewerkers ervaart de communicatie als voldoende, terwijl anderen deze als onduidelijk, te summier of te laat ervaren.

Met name de onderbouwing van besluiten blijkt niet altijd helder. Medewerkers geven aan dat zij vaak niet goed begrijpen waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt of welke afwegingen daaraan ten grondslag lagen.

Analyse

Als er geen communicatie bij besluiten plaatsvindt, kan dit ervoor zorgen dat medewerkers zich verder van de besluitvorming voelen staan. Begrijpen waarom een besluit is genomen betekent niet dat iedereen het er automatisch mee eens is, maar het zorgt wel voor meer vertrouwen. Medewerkers hebben dus behoefte aan duidelijke uitleg en terugkoppeling, wat aansluit bij hun wens om inzicht te hebben in hoe beslissingen worden genomen.

5.2.5. Bekendheid met en zichtbaarheid van de OR

De ondernemingsraad wordt door medewerkers wisselend ervaren als zichtbaar en toegankelijk.

Op de stelling “Ik weet wat de OR doet rondom besluiten die mijn werk raken” antwoordde:

- 35% (helemaal) eens
- 29% neutraal
- 36% (helemaal) oneens

Daarnaast geeft 61% van de respondenten aan dat zij vinden dat de OR een grotere rol zou mogen spelen.

Analyse

Er lijkt beperkte bekendheid met wat de OR doet en aan de andere kant is er de verwachting dat de OR juist meer kan betekenen. De OR wordt gezien als een belangrijke schakel voor participatie, maar de huidige rol en activiteiten van de OR zijn momenteel voor veel medewerkers niet zichtbaar.

Medewerkers geven aan behoefte te hebben aan:

- Meer zichtbaarheid van de OR;
- Actief ophalen van hun ideeën en signalen;
- Duidelijke terugkoppeling over wat er met hun input gebeurt.

Dit biedt een kans voor de OR om de verbinding tussen werkvloer en bestuur zichtbaar en concreet te maken, en zo participatie te bevorderen. Dan wordt niet alleen formele invloed zichtbaar, maar voelen medewerkers zich ook daadwerkelijk gehoord en betrokken bij hun werk.

Ook uit de open antwoorden komt naar voren dat de OR regelmatig als weinig zichtbaar en op afstand wordt ervaren: “Ik wist eerlijk gezegd niet eens dat er een ondernemingsraad was.” en: “Ik weet niet wie er in de OR zitten of hoe ik ze kan bereiken.”

5.2.6. Zichtbaarheid, terugkoppeling en verbinding

Naast onbekendheid wordt vooral het ontbreken van zichtbare terugkoppeling genoemd. Medewerkers geven aan dat zij vaak niet weten:

- welke onderwerpen bij de OR liggen;
- wanneer advies- of instemmingstrajecten lopen;

- wat de OR heeft ingebracht;
- wat er met signalen van medewerkers is gebeurd.

Een medewerker geeft aan: *“Er wordt wel input gevraagd, maar ik weet niet wat er vervolgens mee gebeurt.”*

Hier raakt de analyse aan een belangrijk punt: de OR kan formeel adviseren of instemmen, maar wanneer de vertaalslag naar de werkvloer ontbreekt, blijft de invloed voor medewerkers onzichtbaar. Daarmee wordt de collectieve medezeggenschap niet automatisch ervaren als individuele betrokkenheid.

5.3 Medewerkersparticipatie bezien vanuit de participatieladder

In de eerdere hoofdstukken is beschreven welke vormen van medewerkersparticipatie bestaan (hoofdstuk 1) en hoe medewerkers deze in de praktijk ervaren (hoofdstuk 2). In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit het medewerkersonderzoek geplaatst in het perspectief van de participatieladder.

Door de resultaten te koppelen aan de participatieladder wordt zichtbaar of participatie zich vooral afspeelt op het niveau van informeren en raadplegen, of dat medewerkers daadwerkelijk betrokken worden bij advisering, coproductie of meebeslissen.

Wanneer de resultaten uit de enquête worden afgezet tegen de participatieladder, ontstaat een herkenbaar en consistent beeld. Medewerkers geven aan dat zij vooral worden geïnformeerd over besluiten, vaak op een moment dat deze al grotendeels zijn genomen. Dit sluit aan bij de laagste trede van de ladder: informeren.

De cijfers uit het onderzoek bevestigen dit beeld. Zo geeft 52% van de medewerkers aan voornamelijk achteraf geïnformeerd te worden over besluiten, terwijl 20% aangeeft in een vroeg stadium betrokken te zijn. Dit betekent dat participatie zich in de praktijk vooral afspeelt ná besluitvorming, in plaats van in de fase waarin richting en inhoud nog beïnvloedbaar zijn.

Daarnaast is in beperkte mate sprake van raadplegen, bijvoorbeeld via enquêtes of gesprekken. Medewerkers krijgen dan de mogelijkheid hun mening te geven, maar ervaren niet altijd dat deze input zichtbaar wordt meegenomen in de uiteindelijke besluitvorming. Een respondent zegt hierover:

“Er wordt wel gevraagd wat we vinden, maar ik weet niet wat er vervolgens mee gebeurt.”

Ook de cijfers rondom ervaren invloed ondersteunen dit beeld. Slechts 26% van de medewerkers geeft aan dat hun input serieus wordt genomen, terwijl 41% het hiermee oneens is. Dit verschil laat zien dat betrokken worden niet automatisch betekent dat medewerkers ook daadwerkelijke invloed ervaren. Participatie lijkt daarmee regelmatig procedureel van aard: er wordt wel input gevraagd, maar de doorwerking ervan is voor medewerkers onvoldoende zichtbaar.

De hogere treden van de participatieladder (adviseren, coproduceren en meebeslissen) worden door medewerkers minder herkend. Structurele betrokkenheid bij de ontwikkeling van beleid of het gezamenlijk uitwerken van oplossingen komt volgens medewerkers weinig voor.

Op basis van de resultaten kan worden geconcludeerd dat medewerkers zich vooral bevinden op de treden informeren en raadplegen. De stap naar adviserende of coproducerende participatie wordt door een groot deel van de medewerkers niet ervaren.

5.4 Conclusie

Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers vooral achteraf geïnformeerd worden over besluiten, vaak nadat deze al grotendeels zijn genomen. Slechts een klein deel van de medewerkers voelt zich echt betrokken in een vroeg stadium of kan daadwerkelijk invloed uitoefenen op beslissingen.

Medewerkers ervaren daarnaast dat hun input niet altijd zichtbaar wordt meegenomen en dat terugkoppeling vaak ontbreekt. Hierdoor voelt participatie vaak formeel of symbolisch, waardoor medewerkers het gevoel hebben dat hun stem weinig effect heeft. Dit kan leiden tot verminderde motivatie om in de toekomst mee te denken of ideeën aan te dragen.

De OR heeft formeel de bevoegdheid om invloed uit te oefenen op beleid en besluitvorming, maar deze rol wordt door medewerkers niet altijd herkend of ervaren. Tegelijkertijd zien medewerkers de OR als een belangrijke schakel om participatie te bevorderen. Veel medewerkers geven aan dat de OR een grotere rol kan spelen bij het zichtbaar maken van betrokkenheid en het stimuleren van invloed op besluiten.

Er liggen duidelijke kansen voor de OR om participatie concreet te versterken. Bijvoorbeeld door:

- Vroegtijdig medewerkers te betrekken bij beleidsontwikkeling en besluitvorming, zodat inspraak daadwerkelijk invloed kan hebben;
- Zichtbare terugkoppeling te geven over welke input is meegenomen en wat er met ideeën gebeurt;
- Actief signalen op te halen via werkoverleggen, projectteams of gesprekken met medewerkers op de werkvloer;
- De OR zichtbaar en toegankelijk te maken, zodat medewerkers weten wie ze kunnen benaderen en welke rol de OR speelt.

Het onderzoek laat zien dat participatie in de praktijk vooral plaatsvindt op de lagere treden van de participatieladder, zoals informeren en raadplegen. De stap naar adviserende, coproducerende of meebeslissende participatie wordt door veel medewerkers nauwelijks ervaren. Door deze hogere vormen van participatie beter te faciliteren, kan de OR de betrokkenheid, motivatie en tevredenheid van medewerkers vergroten.

Kortom: participatie vindt nu vaak pas laat en beperkt plaats, en de ervaren invloed van medewerkers blijft daardoor laag. De OR heeft de kans om deze kloof te verkleinen, participatie zichtbaar te maken en medewerkers actief te betrekken bij besluitvorming. Hiermee kan de OR niet alleen formele bevoegdheden benutten, maar ook daadwerkelijk bijdragen aan een cultuur van betrokkenheid en eigenaarschap op de werkvloer.

6. Medewerkersparticipatie binnen OR'en

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de praktische organisatie van participatie binnen de OR centraal. De focus ligt op de interne werkwijzen, afspraken en processen die de OR kan inzetten om medewerkersparticipatie structureel te bevorderen. Hierbij wordt gebruikgemaakt van inzichten uit de enquête onder OR'en en interviews, zodat duidelijk wordt hoe participatie in de dagelijkse praktijk vorm krijgt.

De centrale vraag in dit hoofdstuk is:

Welke interne werkwijzen en processen kan de OR inzetten om de participatie van medewerkers op de werkvloer structureel te bevorderen?

6.2 Medewerkersparticipatie als thema binnen OR'en

Uit de enquête blijkt dat OR'en het thema medewerkersparticipatie belangrijk vinden. Bij 16 van de 22 respondenten is participatie belangrijk tot zeer belangrijk en 21 van de 22 vinden dat het een taak van de OR is om participatie in de organisatie te bevorderen.

In OR-overleggen komt participatie regelmatig aan bod. Bij 46% van de respondenten wordt participatie vaak besproken en bij 5 respondenten altijd. Wel geven sommige respondenten aan dat de aandacht voor participatie afhankelijk is van het onderwerp van een advies- of instemmingsaanvraag:

- *“Bij sommige onderwerpen is het relevant om medewerkers erbij te betrekken, bij andere niet.”*
- *“Voor de OR is het belangrijk wat er speelt onder de medewerkers. Zonder dit zicht kun je geen goed beleid adviseren.”*

Uit de interviews blijkt dat participatie vaak een kwestie van cultuur en intentie is. Een medezeggenschapstrainer geeft aan dat medewerkersparticipatie niet als een 'klusje' van de OR gezien moet worden, maar als een proces dat hoort bij de kernwaarden en visie van de organisatie. Het gaat om medewerkers écht gehoord laten worden, ook de medewerkers die minder mondig zijn. Een terugkoppeling is hierin belangrijk: participatie moet continu aandacht krijgen en zichtbaar effect hebben, anders voelt het als een formaliteit.

Analyse:

De cijfers laten zien dat bijna alle OR'en participatie belangrijk vinden. Toch blijkt uit de antwoorden dat participatie niet altijd standaard wordt toegepast en dat er vaak een verschil is tussen de intentie van OR'en en de daadwerkelijke praktijk. De interviews ondersteunen dit: participatie wordt wel ingezet om beter advies te kunnen geven, maar minder vaak als doel om zichzelf om medewerkers echte invloed te geven.

6.3 Vertegenwoordiging versus stimuleren van participatie op de werkvloer

Uit de enquêtes blijkt dat de meeste OR'en werken volgens het klassieke model van vertegenwoordiging: zij halen signalen op bij medewerkers, vertalen deze naar adviezen en delen hun advies met de achterban. Dit is een vorm van indirecte participatie.

- *“De OR vertegenwoordigt de medewerkers en het is belangrijk om hen erbij te betrekken.”*

- “Standaard advies/instemming wordt via intranet gedeeld, en we vragen altijd of betrokken medewerkers input hebben gegeven.”

Directe participatie, waarbij medewerkers zelf actief meedenken of meebeslissen, komt minder vaak voor. Met name wordt input opgehaald via enquêtes of pools en worden medewerkers uitgenodigd om aan te sluiten in de vergadering. Daarnaast worden er ook inloopmomenten georganiseerd in de OR.

Uit de interviews blijkt dat dit sterk afhangt van de houding van de OR, maar soms ook van de organisatie. Een OR-lid merkt bijvoorbeeld dat medewerkers vaak pas betrokken worden als de OR zelf al een besluitvormingsproces is gestart, maar dat de OR soms ook pas laat wordt geïnformeerd. Er is dan weinig tijd meer om medewerkers te vragen. Participatie lijkt dan meer op informeren dan echt invloed geven. Tegelijkertijd laten organisaties met bredere participatiemodellen zien dat actieve betrokkenheid van medewerkers haalbaar is. Een voorbeeld is een organisatie met een participantenpool, themagroepen en dialoogsessies, waarin medewerkers vroegtijdig kunnen meedenken en hun input daadwerkelijk wordt meegenomen.

6.4 Belemmeringen bij het stimuleren van participatie

OR'en ervaren verschillende uitdagingen bij het stimuleren van medewerkersparticipatie. Uit de interviews en open antwoorden in de enquête komen verschillende belemmeringen naar voren:

- tijdsdruk: OR-leden en medewerkers hebben vaak beperkte tijd om actief deel te nemen;
- verspreide locaties: medewerkers voelen zich vaak sterker verbonden met hun eigen locatie dan met de organisatiebrede OR;
- onbekendheid met de OR: medewerkers weten niet altijd wat de OR doet of hoe zij input kunnen leveren;
- beperkte ruimte vanuit de bestuurder;
- onregelmatige of beperkte communicatiemomenten.

Uit de open antwoorden van de enquête blijkt ook dat sommige OR'en moeite hebben om medewerkers te bereiken, bijvoorbeeld omdat intranetberichten weinig worden gelezen of omdat medewerkers weinig interesse hebben in medezeggenschap.

Uit de interviews blijkt dat cultuur, vertrouwen en duidelijke afspraken minstens zo belangrijk zijn als structuur. Medewerkers kunnen terughoudend zijn om hun mening te geven, bijvoorbeeld uit onzekerheid over wat er met hun input gebeurt.

6.5 Koppeling met de participatieladder

De participatieladder laat zien op welk niveau van participatie medewerkers invloed kunnen ervaren, van informeren tot meebeslissen. Uit de enquêtes blijkt dat de meeste OR'en zich voornamelijk op de lagere treden bevinden. Eén interview vormt hierop een uitzondering en laat zien dat participatie ook structureel hoger op de ladder kan worden georganiseerd. Dit interview fungeert daarmee als een verdiepend praktijkvoorbeeld van hoe medewerkersparticipatie breder en eerder in het besluitvormingsproces kan worden ingebed.

1. Informeren

Bijna alle respondenten gebruiken e-mail, intranet of nieuwsbrieven om medewerkers op de hoogte te brengen. Dit is een eenvoudige manier om zichtbaarheid te creëren, maar medewerkers ervaren hierdoor nauwelijks invloed op besluitvorming. Zo wordt benadrukt dat informeren alleen waardevol is als het onderdeel is van een doorlopend proces met terugkoppeling. Dat er soms bij veel OR'en momenteel vooral sprake is van “zenden”: informatie wordt gedeeld, maar er wordt weinig gevraagd terug van medewerkers.

2. Raadplegen

Enquêtes, polls, digitale tools of teamoverleggen worden ingezet om meningen te peilen, maar structurele opvolging ontbreekt vaak. Respondenten uit de enquête noemen dat medewerkersinput meestal wordt opgehaald nadat het OR-proces al in gang is gezet.

Uit een interview blijkt dat het gebruik van participantenpools, themagroepen en dialoogsessies kan zorgen voor structureel raadplegen, als dit goed geborgd is in afspraken en tijd wordt gefaciliteerd.

3. Adviseren en coproduceren

Structurele betrokkenheid bij beleidsontwikkeling of gezamenlijke uitwerking van oplossingen komt minder vaak voor.

Uit de enquête blijkt dat sommige OR'en wel proberen om medewerkers intensiever te betrekken, bijvoorbeeld door medewerkers te laten deelnemen aan werkgroepen, commissies of tijdelijke projectgroepen. In open antwoorden noemen respondenten bijvoorbeeld het werken met inspiratieteams, klankbordgroepen of werkgroepen waarin medewerkers actief meedenken over bepaalde onderwerpen.

Een interview laat zien dat dit wel kan in organisaties waar duidelijke medezeggenschapsprocessen bestaan: door vooraf een medezeggenschapsplan op te stellen, kan een themagroep inhoudelijk bijdragen aan beleidsvoorstellen.

4. Meebeslissen

Formele bevoegdheden van de OR zijn aanwezig via de WOR, maar de respondenten ervaren dat medewerkers zelden echte invloed voelen. Er wordt benoemd dat participatie meer is dan formele rechten; het gaat om cultuur en zichtbare effecten.

De enquête laat zien dat veel OR-leden vinden dat de rol van de OR in het stimuleren van participatie nog groter kan. Zo geeft 90,9% van de respondenten aan dat de OR een grotere rol zou moeten spelen bij het stimuleren van medewerkersparticipatie. Dit laat zien dat er binnen OR'en zelf ook bewustzijn bestaat dat medewerkers nog sterker betrokken kunnen worden bij besluitvorming.

Tussenconclusie participatieladder

Uit de enquête en interviews blijkt dat medewerkersparticipatie binnen veel organisaties zich vooral op de lagere treden van de participatieladder bevindt. Medewerkers worden voornamelijk geïnformeerd of geraadpleegd. Hogere vormen van participatie, zoals coproduceren of meebeslissen, komen aanzienlijk minder voor.

Dit betekent dat medewerkers wel worden betrokken bij informatievoorziening en consultatie, maar dat hun invloed op de uiteindelijke besluitvorming vaak beperkt blijft.

Voor OR'en ligt hier een duidelijke ontwikkelkans. Door medewerkers eerder en structureler te betrekken bij beleidsvorming en adviestrajecten kan participatie zich ontwikkelen van informeren en raadplegen naar meer gezamenlijke vormen van meedenken en meewerken aan oplossingen.

6.6 Praktijkvoorbeelden uit de interviews en enquêtes

Uit de interviews en enquête blijkt dat sommige OR'en laten zien hoe medewerkersparticipatie actief kan worden gestimuleerd, mits daar een duidelijke structuur, zichtbaarheid en cultuur voor aanwezig zijn.

Voorbeelden van succesvolle organisatie van participatie zijn onder meer:

- Formele participatieplannen of participatieparagrafen in advies- en instemmingsaanvragen, waarin expliciet wordt vermeld op welke manier medewerkers worden betrokken en hoe terugkoppeling plaatsvindt.
- Regelmatige aanwezigheid op de werkvloer, zoals inloopsprekuren, deelname aan teamoverleggen of het bezoeken van verschillende locaties. Dit vergroot de zichtbaarheid van de OR en verlaagt de drempel voor medewerkers om mee te doen.
- Gebruik van verschillende participatiemiddelen, zoals enquêtes, polls, dialoogtools, tijdelijke werkgroepen en consultatiesessies, afgestemd op het onderwerp en de betrokken medewerkersgroep.
- Samenwerking met HR en management om behoeften en mogelijkheden van medewerkers in kaart te brengen en deelname praktisch mogelijk te maken, bijvoorbeeld door uren voor participatie vrij te maken of faciliteiten te bieden.
- Er wordt benadrukt dat participatie een continu proces is dat hoort bij de kernwaarden en cultuur van een organisatie. Terugkoppeling en aandacht voor medewerkers die minder mondig zijn, zijn essentieel om participatie écht waardevol te maken.
- Bij sommige organisaties wordt participatie structureler georganiseerd door te werken met een vaste participatiestructuur. In een interview wordt bijvoorbeeld beschreven dat er een participantenpool van medewerkers is die hebben aangegeven te willen meedenken over organisatievraagstukken. Daarnaast kunnen bij grotere onderwerpen tijdelijke themagroepen of dialoogsessies worden georganiseerd waarin medewerkers samen met beleidsmakers en HR in gesprek gaan over mogelijke oplossingen.

Analyse:

De praktijkvoorbeelden laten zien dat medewerkersparticipatie vooral succesvol is wanneer deze bewust en gestructureerd wordt georganiseerd. OR'en die participatie actief stimuleren, maken gebruik van verschillende middelen om medewerkers te bereiken en te betrekken. Daarbij gaat het niet alleen om het verzamelen van meningen, maar ook om het creëren van duidelijke momenten waarop medewerkers kunnen meedenken over onderwerpen die hun werk raken.

Een belangrijk element in deze voorbeelden is de combinatie van structuur en zichtbaarheid. Door participatie op te nemen in processen, bijvoorbeeld via participatieparagrafen of vaste overlegmomenten, wordt duidelijk wanneer en hoe medewerkers kunnen bijdragen. Tegelijkertijd zorgt aanwezigheid op de werkvloer en laagdrempelig contact ervoor dat medewerkers de OR beter weten te vinden.

Daarnaast blijkt dat samenwerking met bestuur, management en HR een belangrijke randvoorwaarde is. Wanneer tijd, faciliteiten en ondersteuning beschikbaar zijn, wordt het voor medewerkers gemakkelijker om daadwerkelijk deel te nemen aan participatieprocessen. Zonder deze ondersteuning blijft participatie vaak beperkt tot incidentele initiatieven.

De voorbeelden laten daarmee zien dat succesvolle participatie ontstaat door een samenhang van factoren: duidelijke procesafspraken, actieve communicatie, zichtbaarheid van de OR en voldoende organisatorische ondersteuning. Wanneer deze elementen aanwezig zijn, kan medewerkersparticipatie zich ontwikkelen van losse initiatieven naar een structureel onderdeel van de organisatie.

6.7 Conclusie

Uit de interviews en enquête blijkt dat OR'en een belangrijke rol kunnen spelen in het versterken van medewerkersparticipatie. Om participatie structureel te bevorderen, kunnen OR'en verschillende interne werkwijzen en processen inzetten. De resultaten laten zien dat participatie vooral effectief is wanneer deze niet incidenteel plaatsvindt, maar onderdeel wordt van een duidelijk georganiseerd proces binnen de OR en de organisatie.

Ten eerste blijkt dat een helder participatieproces essentieel is. Dit betekent dat vooraf wordt vastgesteld op welke momenten en op welke manier medewerkers betrokken worden bij advies- en instemmingsaanvragen. Door participatie bijvoorbeeld op te nemen in participatieparagrafen of medezeggenschapsplannen kan structureel worden vastgelegd hoe medewerkers worden geraadpleegd en hoe hun input wordt meegenomen in besluitvorming.

Ten tweede speelt zichtbaarheid van de OR op de werkvloer een belangrijke rol. Uit de resultaten blijkt dat medewerkers eerder deelnemen aan participatie wanneer de OR regelmatig aanwezig is op de werkvloer, bijvoorbeeld door deelname aan teamoverleggen, inloopmomenten of het bezoeken van verschillende locaties. Dit verlaagt de drempel voor medewerkers om signalen te delen en actief mee te denken.

Daarnaast blijkt terugkoppeling naar medewerkers een belangrijke voorwaarde voor succesvolle participatie. Medewerkers moeten kunnen zien wat er met hun input gebeurt en hoe hun bijdrage invloed heeft op besluiten. Zonder duidelijke terugkoppeling bestaat het risico dat participatie wordt ervaren als een formaliteit in plaats van een betekenisvolle vorm van betrokkenheid.

Verder laten de resultaten zien dat verschillende participatiemiddelen kunnen bijdragen aan structurele betrokkenheid van medewerkers. Voorbeelden hiervan zijn enquêtes, dialoogsessies, participantenpools, themagroepen en werkgroepen waarin medewerkers actief kunnen meedenken over beleidsvraagstukken. Door verschillende vormen van participatie te combineren kan de OR medewerkers op meerdere momenten in het besluitvormingsproces betrekken.

Tot slot blijkt dat organisatorische ondersteuning en een open organisatiecultuur belangrijke randvoorwaarden zijn. Samenwerking met management en HR kan helpen om tijd, faciliteiten en ruimte te creëren voor participatie. Wanneer participatie wordt ondersteund door een cultuur van openheid en vertrouwen, voelen medewerkers zich eerder vrij om hun mening te delen en actief deel te nemen aan besluitvorming.

7. Conclusie en aanbevelingen

7.1 Conclusie

In deze paper stond de vraag centraal hoe ondernemingsraden kunnen bijdragen aan het bevorderen van medewerkersparticipatie bij beleidsontwikkeling en besluitvorming binnen organisaties. Op basis van literatuuronderzoek, enquêtes onder OR-leden en medewerkers en verdiepende interviews kan worden geconcludeerd dat medewerkersparticipatie binnen organisaties breed wordt erkend als belangrijk, maar in de praktijk vaak beperkt blijft tot informeren en raadplegen. Hogere vormen van participatie, zoals co-creatie of meebeslissen, worden slechts incidenteel en niet structureel toegepast. Hierdoor ervaren medewerkers regelmatig dat hun input weinig directe invloed heeft op besluitvorming.

De ondernemingsraad vervult hierin een dubbele rol. Enerzijds vertegenwoordigt hij medewerkers via formele advies- en instemmingsrechten op basis van de Wet op de ondernemingsraden, wat kan worden gezien als een vorm van indirecte participatie. Anderzijds kan de OR een faciliterende en stimulerende rol aannemen door medewerkers actief te betrekken bij beleidsontwikkeling en besluitvorming. De mate waarin medewerkers daadwerkelijk invloed ervaren, hangt daarbij sterk samen met de manier waarop participatie wordt georganiseerd en met de rolopvatting van de OR.

Uit het onderzoek blijkt dat medewerkersparticipatie effectiever wordt wanneer deze bewust en structureel wordt georganiseerd. Daarbij spelen verschillende factoren een belangrijke rol. Hier zijn duidelijke procesafspraken nodig over wanneer en op welke manier medewerkers betrokken worden bij beleidsvraagstukken en besluitvorming. Ook is zichtbaarheid van de OR op de werkvloer belangrijk, zodat medewerkers weten waar zij signalen kunnen delen en hoe zij betrokken kunnen worden bij onderwerpen die hen raken. Daarnaast blijkt consequente terugkoppeling een belangrijke voorwaarde: medewerkers willen weten wat er met hun input gebeurt en hoe deze wordt meegewogen in besluitvorming.

Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat verschillende participatievormen kunnen bijdragen aan meer betrokkenheid van medewerkers. Voorbeelden hiervan zijn enquêtes, dialoogsessies, participantenpools, werkgroepen en andere vormen van consultatie waarin medewerkers actief kunnen meedenken over organisatievraagstukken. Door verschillende participatiemiddelen te combineren kan de OR medewerkers op meerdere momenten in het besluitvormingsproces betrekken.

Tot slot blijkt dat medewerkersparticipatie niet alleen afhankelijk is van de inzet van de OR, maar ook van organisatorische randvoorwaarden. Verandering van cultuur en een goede samenwerking met de bestuurder is vaak nodig om tijd, faciliteiten en ruimte voor participatie te creëren. Daarnaast speelt de organisatiecultuur een belangrijke rol. In een cultuur waarin openheid, vertrouwen en transparantie centraal staan, voelen medewerkers zich eerder vrij om hun mening te geven en actief bij te dragen aan besluitvorming.

Samenvattend laat dit onderzoek zien dat de ondernemingsraad medewerkersparticipatie kan bevorderen door participatie niet alleen reactief te benaderen, maar deze actief te organiseren, zichtbaar te maken en structureel te verankeren in processen. Door medewerkers vroegtijdig te betrekken bij beleidsontwikkeling, participatiemogelijkheden duidelijk te communiceren en structureel terug te koppelen over de resultaten, kan de OR

bijdragen aan een organisatie waarin medewerkers daadwerkelijk invloed ervaren op besluiten die hun werk raken.

7.2 Aanbevelingen

Op basis van de inzichten uit deze paper geef ik de volgende aanbevelingen om participatie op de werkvloer te bevorderen. Een overzicht van deze aanbevelingen is ook te vinden in de infographic in bijlage 1.

Aanbeveling 1: Maak participatie zichtbaar en onderdeel van de cultuur

Ga het gesprek aan met de bestuurder over de definitie van participatie en de plek ervan binnen de organisatie. Zorg dat participatie een herkenbaar en terugkerend onderdeel wordt van de organisatiecultuur. Maak participatie zichtbaar door regelmatig werkvloerbezoeken en inloopmomenten te organiseren en actief het contact met medewerkers te zoeken.

Communiceer duidelijk welke onderwerpen openstaan voor inspraak, binnen welke kaders medewerkers invloed hebben en op welke momenten zij kunnen meedenken. Wees daarbij rolbewust: bepaal bewust wanneer de OR optreedt als vertegenwoordiger namens medewerkers en wanneer zij ruimte faciliteert voor directe participatie. Door deze keuzes transparant te maken, voorkom je onduidelijke verwachtingen.

Aanbeveling 2: Bouw participatie stap voor stap op

Begin klein en werk gefaseerd aan het versterken van participatie. Start bijvoorbeeld met een dialoogsessie, een participantenpool of een gerichte enquête. Geef jezelf en de organisatie ruimte om te experimenteren en te leren. Zorg voor zichtbare en haalbare resultaten, zodat vertrouwen en draagvlak kunnen groeien.

Aanbeveling 3: Bepaal de rol van de OR

Wees als OR bewust van je eigen rol in het participatieproces. Kies wanneer je optreedt als vertegenwoordiger van medewerkers, wanneer je faciliteert bij directe participatie en wanneer je signalen opvangt zonder zelf in te grijpen. Communiceer deze keuzes duidelijk naar medewerkers, zodat zij weten waar zij invloed hebben en wat zij van de OR kunnen verwachten. Door je rol duidelijk te maken, wordt de OR betrouwbaarder en begrijpen medewerkers beter wat ze van de OR kunnen verwachten.

Aanbeveling 4: Versterk de zichtbaarheid en positionering van de OR

Maak de rol van de OR duidelijk en herkenbaar binnen de organisatie. Laat zien hoe signalen van medewerkers worden meegenomen in het overleg met de bestuurder. Organiseer interactieve en laagdrempelige vormen van contact en maak inzichtelijk welke invloed medewerkers via de OR hebben gehad. Positioneer de OR bewust als zowel vertegenwoordiger (indirecte participatie) als aanjager van directe participatie. Door deze dubbele rol duidelijk te laten zien, begrijpen medewerkers de OR beter en ontstaat er minder verwarring.

Aanbeveling 5: Evalueer en verbeter regelmatig

Evalueer regelmatig of medewerkers zich gehoord voelen en tevreden zijn over de manier waarop zij worden betrokken. Verzamel actief feedback over participatieprocessen en bespreek deze binnen de OR en met de bestuurder. Pas waar nodig werkwijzen aan en blijf participatie ontwikkelen. Kijk steeds wat beter kan en stel processen bij waar nodig.

8. Bronnen

- AS-Opleidingen, documenten leeromgeving.
- Davidse, W. (2025, juni 5). Wereldwijde betrokkenheid werknemers gedaald, in Nederland een stijging. HRMorgen [Wereldwijde betrokkenheid werknemers gedaald, in Nederland een stijging – HRMorgen.nl](#)
- De Jonge, J. (2022). De OR kan meer zijn dan een passieve politieagent. ORnet. Laatste update 29 augustus 2024
- Halbertsma, A.-S., Keukens, M., Kleverlaan, R., & Stam, E. (2023). Verkenning medewerkersparticipatie (Utrecht University School of Economics). ROM Utrecht Region. [23.03.31 USE - Verkenning Medewerkersparticipatie - Final.pdf](#)
- Halbertsma, A.-S., Kleverlaan, R., & Stam, E. (2024). Medewerkersparticipatie en winstdelingen in het Nederlandse MKB en grootbedrijf: Stand van zaken, publieke debat en internationale vergelijking (Universiteit Utrecht, in opdracht van SNPI) [Medewerkersparticipatie en winstdelingen in het Nederlandse MKB en grootbedrijf](#)
- Janssens-Boer, J. (2023). Inzicht in de ondernemingsraad praktijkboek.
- Jellinghaus, S. (2025). Inzicht in de ondernemingsraad.
- Kennisknooppunt Participatie. (z.d.). Arnstein's participatieladder, <https://www.kennisknooppuntparticipatie.nl/canon-van-participatie/publicatie-arnsteins-participatieladder/default.aspx>
- Kennisknooppunt Participatie. (z.d.). Definitie van participatie, van [Definitie van participatie | Kennisknooppunt Participatie](#)
- Memo resultaten deel 1 – Onderzoek ROM/UU naar maatschappelijke vormen van ondernemerschap - Universiteit Utrecht School of Economics & ROM Utrecht Region. (2022). Verkenning medewerkersparticipatie: Deel 1: Literatuurstudie. [Memo-Maatschappelijke-vormen-ondernemerschap-deel-1.pdf](#)
- Nyenrode Business Universiteit. (2024, 13 november). Hoogleraar Annemieke Roobeek: 3 tips voor Moderne Medezeggenschap [Hoogleraar Annemieke Roobeek: '3 tips voor Moderne Medezeggenschap'](#)
- Parolo. (z.d.). De participatieladder uitgelegd. [De participatieladder uitgelegd | Parolo](#)
- Rendement, Mate van participatie van werknemers bij nieuw beleid, [Mate van participatie werknemers bij nieuw beleid | Redactie Management Rendement](#)
- Rijksuniversiteit Groningen. (2009, 17 juni). Medewerkers belangrijkst voor welslagen organisatieveranderingen | Nieuwsberichten | Rijksuniversiteit Groningen. <https://www.rug.nl/news/2009/06/090617phdbouma>

- Scharwächter, V. Zo maak je een krachtig plan van aanpak (PvA) | Met voorbeelden. Scribbr. <https://www.scribbr.nl/starten-met-je-scriptie/plan-van-aanpak/>
- Sociaal-Economische Raad. (2024, 19 februari). Burgerparticipatie: Op zoek naar álle stemmen. SER. [Op zoek naar álle stemmen | SER](#)
- Sociaal Economische Raad. Medezeggenschap voor iedereen. SER. [Medezeggenschap voor iedereen | SER](#)
- VerandermotOR. De participatieladder: een hulpmiddel om te kijken naar de mate van betrokkenheid - DeVerandermotOR. <https://deverandermotor.nl/nieuws/de-participatieladder/#:~:text=080%2056%2066-De%20participatieladder:%20een%20hulpmiddel%20om%20te%20kijken%20naar%20de%20mate,dit%20een%20handig%20instrument%20zijn.>
- Verhoeven, N. Wat is onderzoek? (6de editie).
- Vrije Universiteit & Turner. (2011). Effectief veranderen door ontwikkelkansen voor medewerkers. Kennisbank Sociale Innovatie. [Effectief veranderen door ontwikkelkansen voor medewerkers](#)

Bijlage 1. Infographic participatie en aanbevelingen

Van informeren naar participeren

Hoe ondernemingsraden participatie op de werkvloer kunnen bevorderen.

Participatie = meer dan informeren. Medewerkers praten mee, denken mee en beslissen mee over wat hen raakt

Waarom participatie?



- Medewerkers voelen zich gehoord
- Meer werkplezier
- Besluiten worden beter en breder gedragen
- Snellere signalering van problemen
- Hogere betrokkenheid
- Meer eigenaarschap op de werkvloer
- Cultuur van vertrouwen

Niveaus van participatie

De OR kan participatie op de werkvloer stimuleren op verschillende niveaus:

1. **Informeren:** medewerkers krijgen informatie
2. **Raadplegen:** medewerkers geven hun mening
3. **Adviseren/coproducteren:** medewerkers helpen mee beleid vorm te geven
4. **Meebeslissen:** medewerkers hebben invloed op besluiten



Aanbevelingen



Maak participatie zichtbaar



Bouw participatie stap voor stap op



Bepaal bewust de rol van de OR



Versterk zichtbaarheid en positie OR



Blijf participatie evalueren en verbeteren

Bijlage 2. Enquête aan medewerkers: onderzoek medewerkersparticipatie en OR

Deze enquête is uitgezet onder ondernemingsraden en ambtelijk secretarissen uit verschillende organisaties. De vragen zijn gericht op de rol van de OR bij het bevorderen van medewerkersparticipatie.

Beste collega,

Voor mijn opleiding onderzoek ik op welke manieren medewerkers kunnen meedenken en invloed kunnen uitoefenen op besluiten en beleidsontwikkeling, en welke bijdrage de ondernemingsraad hierin kan leveren. Met dit onderzoek wil ik inzicht krijgen in hoe deze betrokkenheid wordt ervaren en waar mogelijkheden liggen om dit te versterken. De enquête is volledig anoniem en kost ongeveer 5–7 minuten om in te vullen. Alvast hartelijk dank voor je tijd en moeite!

Met vriendelijke groet,
Janneke Kraan

I. Participatie

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
Ik heb voldoende zicht op hoe besluiten in de organisatie tot stand komen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisatie communiceert tijdig over veranderingen die mijn werk raken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan mijn ideeën of zorgen delen over veranderingen op mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ervaar ruimte om mee te denken voordat besluiten definitief worden genomen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mijn input wordt serieus genomen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet waar en hoe ik mijn mening kan geven wanneer er besluiten worden voorbereid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben tevreden over de mogelijkheden die ik heb om invloed uit te oefenen op besluiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Bij veranderingen in mijn werk word ik meestal...

- Alleen geïnformeerd
- Gevraagd om mee te denken
- Gevraagd om feedback te geven op voorstellen
- Betrokken bij gesprekken of werkgroepen
- Andere

3. Wat belemmert jou om actief mee te denken of invloed uit te oefenen op besluiten?

- Geen tijd / te druk met werk
- Ik weet niet hoe of waar ik mijn mening kan geven
- Mijn ideeën worden niet serieus genomen
- Besluiten zijn al te ver vooruit gepland
- Ik ervaar geen belemmeringen
- Andere

4. Wat heb je nodig om beter betrokken te kunnen zijn bij besluitvorming?

5. Ondernemingsraad

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
Ik weet wat de ondernemingsraad doet rondom besluiten die mijn werk raken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb het gevoel dat de OR medewerkers goed vertegenwoordigt bij besluiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ervaar dat de OR medewerkers helpt om hun stem te laten horen bij belangrijke besluiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind dat de OR een grotere rol zou moeten spelen in het betrekken van medewerkers bij besluitvorming.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Wat zou de OR volgens jou kunnen doen om medewerkersparticipatie verder te bevorderen?

7. Is er iets dat je wil delen over hoe medewerkersparticipatie verbeterd kan worden?

Bijlage 3. Enquête aan OR'en: onderzoek medewerkersparticipatie en OR

Deze enquête is uitgezet onder ondernemingsraden en ambtelijk secretarissen uit verschillende organisaties. De vragen zijn gericht op de rol van de OR bij het bevorderen van medewerkersparticipatie.

Beste heer/mevrouw,

Voor de afronding van mijn opleiding onderzoek ik hoe medewerkers binnen organisaties participeren bij beleidsontwikkeling en besluitvorming, en welke rol de ondernemingsraad kan spelen bij het bevorderen van participatie. Onder medewerkersparticipatie versta ik vormen van betrokkenheid waarbij medewerkers daadwerkelijk kunnen meedenken, meepraten of invloed uitoefenen op besluiten die hun werk raken, dus méér dan alleen geïnformeerd worden. Met dit onderzoek wil ik inzicht krijgen in hoe OR'en op dit moment omgaan met medewerkersparticipatie, wat goed werkt en waar mogelijkheden liggen om de betrokkenheid van medewerkers te versterken. Ik nodig u graag uit om deze enquête in te vullen.

Het kost ongeveer 7-10 minuten tijd. Deelname is volledig anoniem.

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Janneke Kraan

1. In hoeverre is medewerkersparticipatie een thema binnen uw OR?

Helemaal geen thema

Minder belangrijk

Neutraal

Belangrijk

Zeer belangrijk

2. Hoe belangrijk vindt u het dat de OR medewerkersparticipatie bevordert?

Helemaal niet belangrijk

Minder belangrijk

Neutraal

Belangrijk

Zeer belangrijk

3. Wordt medewerkersparticipatie structureel besproken in OR-overleggen?

Nooit
Zelden
Soms
Vaak
Altijd

4. Is medewerkersparticipatie een onderdeel bij het behandelen van instemmings- of adviesaanvragen?

Ja
Nee
Afhankelijk van het onderwerp

5. Welke middelen gebruikt uw OR om medewerkersparticipatie te bevorderen?

Informatie verstrekken via e-mail of nieuwsbrief
Enquêtes onder medewerkers
Werkgroepen of overleg met medewerkers
Overlegmomenten per team of afdeling
Andere

6. Zijn er interne processen of afspraken binnen de OR die bijdragen aan participatie van medewerkers?

Voer uw antwoord in

7. Vindt u dat de OR een grotere rol zou moeten spelen in het stimuleren van medewerkersparticipatie?

Ja
Nee
Weet ik niet

8. Waarom vindt u dit?

Voer uw antwoord in

9. Wat belemmert volgens u dat medewerkers actief participeren?

Voer uw antwoord in

10. Welke acties kan de OR volgens u nemen om medewerkersparticipatie structureel te bevorderen?

Voer uw antwoord in

11. Is er iets anders dat u wilt delen over hoe de OR participatie van medewerkers kan versterken?

Voer uw antwoord in

Bijlage 4. Interviewvragen: onderzoek medewerkersparticipatie en OR

De onderstaande vragen vormen een voorbeeld van de interviewleidraad die tijdens de interviews is gebruikt. Afhankelijk van de rol van de respondent en het verloop van het gesprek is hier flexibel mee omgegaan en is waar nodig doorgevraagd.

Achtergrond en rol

1. Kunt u iets vertellen over uw rol in de organisatie en uw betrokkenheid bij de ondernemingsraad?
2. Hoe lang bent u al betrokken bij de OR of bij medezeggenschap in organisaties?

Participatie in de organisatie

3. Hoe is medewerkersparticipatie binnen de organisatie georganiseerd?
4. Hoe en waarom is deze manier van participatie ontstaan? (moderne vorm van medezeggenschap)
5. Hoe worden medewerkers betrokken bij belangrijke besluiten of veranderingen?

Rol van de ondernemingsraad

6. Welke rol speelt de ondernemingsraad bij het betrekken van medewerkers?
7. Op welke manieren probeert de OR medewerkersparticipatie te stimuleren?
8. Welke rol spelen andere betrokkenen, zoals leidinggevenden of een ambtelijk secretaris, in dit proces?

Ervaring van medewerkers

9. Hoe ervaren medewerkers het wanneer zij worden gevraagd om mee te denken?
10. Hebben medewerkers volgens u het gevoel dat hun inbreng serieus wordt genomen?
11. In hoeverre ervaren medewerkers dat zij invloed kunnen hebben op besluiten?

Weking van participatie

12. Wat maakt dat medewerkersparticipatie in een organisatie goed werkt?
13. Welke rol spelen cultuur en leiderschap daarbij?
14. Zijn er groepen medewerkers die makkelijker betrokken raken dan anderen?

Belemmeringen

15. Tegen welke obstakels loopt de organisatie aan bij het organiseren van participatie?
16. Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin het moeilijk was om medewerkers te betrekken?

Reflectie en advies

17. Welke rol ziet u voor de ondernemingsraad bij het bevorderen van medewerkersparticipatie?

18. Wat zou de OR volgens u meer kunnen doen om participatie te stimuleren?
19. Welke tips zou u geven aan andere organisaties of OR'en die medewerkersparticipatie willen versterken?