

# Van cao & wet naar praktijk

De ondernemingsraad in ggz-instellingen  
*met 35-50 medewerkers*



Onderwerp

**Van cao naar praktijk: de ondernemingsraad in ggz**

Een onderzoek naar haalbaarheid en praktische uitvoering van de ondernemingsraadverplichting voor ggz instellingen met 35 tot 50 medewerkers.

Contactpersonen  
Opdrachtgever  
Auteur

AS opleidingen  
Madelon Noordam

Datum

13 maart 2026

Inhoudsopgave	
1. Samenvatting .....	3
Dankwoord.....	4
2. Inleiding.....	5
Leeswijzer .....	6
3. Methodologie .....	7
Kwantitatief onderzoek .....	7
Kwalitatief onderzoek.....	8
Onderzoeksmethode.....	8
Ondersteuning.....	8
4. Onderzoeksvraag .....	9
Deelvragen .....	9
5. Resultaten deelvraag 1 .....	10
6. Resultaten deelvraag 2 .....	12
7. Resultaten deelvraag 3 .....	15
8. Resultaten deelvraag 4 .....	17
9. Resultaten deelvraag 5 .....	19
Aanbevelingen voor ggz instellingen met 35 tot 50 medewerkers .....	20
10. Aanvullende informatie uit het onderzoek .....	22
11 Conclusies en aanbevelingen .....	23
Conclusies .....	23
Aanbevelingen .....	25
12. Literatuurlijst.....	27
Bijlagen.....	28
Bijlage 1 enquête vragen en antwoorden .....	28
Bijlage 2 Vragenlijst stakeholders .....	36

# 1. Samenvatting

In de cao ggz 2025 -2026 is bepaald dat ggz instellingen met 35 of meer medewerkers verplicht zijn een ondernemingsraad (OR) in te stellen. Deze bepaling wijkt af van de wettelijke norm uit de Wet op de Ondernemingsraden (WOR), waarin de verplichting geldt vanaf 50 medewerkers. Voor kleinere ggz instellingen roept deze verlaging van de instellingsgrens vragen op over de praktische uitvoerbaarheid, mede gezien de hoge werkdruk en de toenemende personeelstekorten in de sector. Dit onderzoek richt zich daarom op de vraag in hoeverre het voor ggz instellingen met 35 tot 50 medewerkers haalbaar is om aan deze cao verplichting te voldoen en welke voorwaarden nodig zijn om medezeggenschap effectief vorm te geven.

Uit het onderzoek blijkt dat het formeel mogelijk is om binnen ggz instellingen met 35 tot 50 medewerkers een ondernemingsraad in te stellen, maar dat de praktische uitvoerbaarheid sterk afhankelijk is van verschillende factoren. Belangrijke belemmeringen zijn de beperkte personele capaciteit, de tijdsinvestering die OR werk vraagt en de financiële impact van niet-declarabele uren voor zorgprofessionals. Daarnaast blijkt het vinden van voldoende kandidaten voor OR zetels een structureel knelpunt, mede door onbekendheid met de rol en taken van de OR en de ervaren formaliteit van het orgaan.

Tegelijkertijd erkennen zowel bestuurders, medewerkers als andere stakeholders de meerwaarde van medezeggenschap. Een OR kan bijdragen aan beter gedragen besluitvorming, meer betrokkenheid van medewerkers en een versterking van de kwaliteit van beleid en organisatieontwikkeling. Ook in het licht van de toenemende arbeidsmarktkrapte kan medezeggenschap een rol spelen bij vraagstukken rond werkdruk, innovatie en het aantrekkelijker maken van organisaties als werkgever.

Het onderzoek laat ook zien dat medezeggenschap in veel kleinere ggz instellingen nog niet structureel is ingebed. In een aanzienlijk deel van de onderzochte organisaties ontbreekt een formele vorm van medezeggenschap, ondanks de cao verplichting. Dit hangt onder meer samen met beperkte kennis van cao bepalingen, het ontbreken van actieve monitoring op naleving en de perceptie dat medezeggenschap besluitvorming kan vertragen.

Tot slot blijkt dat succesvolle invoering van een OR afhankelijk is van duidelijke randvoorwaarden, zoals voldoende tijd en faciliteiten, scholing voor OR leden, een constructieve samenwerking tussen bestuurder en medezeggenschap én een organisatiecultuur waarin participatie wordt gestimuleerd.

Samenvattend laat dit onderzoek zien dat de cao verplichting tot het instellen van een OR voor ggz instellingen met 35 tot 50 medewerkers in principe uitvoerbaar is, maar dat de daadwerkelijke implementatie sterk afhankelijk is van organisatorische capaciteit, kennis van wet- en regelgeving en bestuurlijke ondersteuning. Zonder gerichte aandacht voor deze randvoorwaarden bestaat het risico dat medezeggenschap binnen kleinere ggz instellingen slechts beperkt tot ontwikkeling komt.



## Dankwoord

Om tot een gedegen onderzoek te komen, heb ik hulptroepen om mij heen verzameld. Een van de belangrijkste was Huub Brinkhof, die mij als begeleider vanuit AS Opleidingen iedere keer weer aan het denken zette hoe ik mijn onderzoek verder vorm kon geven. Soms door mee te denken en op andere momenten door te prikkelen.

Daarnaast heb ik ook mijn eigen netwerk gebruikt om met mensen in contact te komen: Janneke Kraan, Hanneke Versluis, Rob Hendriks en de leden van mijn BNI Netwerk. Voor het tegenlezen had ik Iris en Eric Noordam en Alexandra van der Schot in mijn team verzameld.

Dit hele team heeft mij geholpen om dit mooie eindresultaat op te leveren, mijn dank aan dit team is dan ook groot.

## 2. Inleiding

In het voorjaar van 2025 is een akkoord bereikt over de Cao ggz 2025-2026. Deze cao is met terugwerkende kracht in werking gesteld van 1 januari 2025 tot en met 31 juli 2026 en is van toepassing op alle ggz-instellingen in Nederland.

Bij bestudering van hoofdstuk 9 van deze cao (Activeringsregeling, medezeggenschap en collectief sociaal beleid) valt op dat onder het onderdeel *Medezeggenschap* een verplichting is opgenomen tot het instellen van een ondernemingsraad (OR) bij werkgevers met ten minste 35 werknemers (artikel 12 e.v.). Deze bepaling wijkt af van artikel 2 lid 1 van de Wet op de ondernemingsraden (hierna: WOR), waarin de verplichting tot het instellen van een OR geldt voor ondernemingen met ten minste 50 in de onderneming werkzame personen. Tegen de achtergrond van de al hoge werkdruk binnen de zorgsector roept deze afwijkende cao-verplichting vragen op over de uitvoerbaarheid voor kleinere ggz-instellingen. Het instellen en in stand houden van een OR vraagt immers tijd, organisatorische capaciteit en inhoudelijke expertise. Voor instellingen met een beperkte personeelsomvang kan dit een relatief zware belasting vormen.

Hoewel de cao de instellingsgrens verlaagt naar 35 werknemers, worden geen aanvullende inhoudelijke of procedurele bepalingen opgenomen over de inrichting van de OR. Dit betekent dat ggz-instellingen voor de concrete vormgeving en werkwijze van de OR in beginsel blijven aangewezen op de bepalingen van de WOR. Wel kent de cao ggz 2025–2026 enkele aanvullende bevoegdheden voor de OR (hoofdstuk 9, artikel 13), te weten:

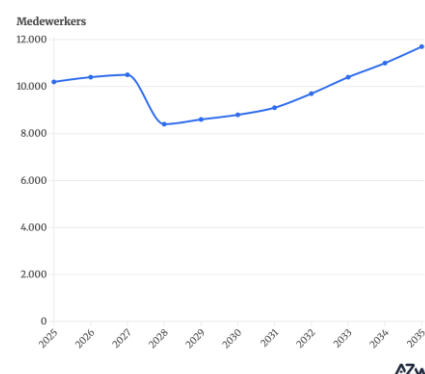
- De OR wordt in staat gesteld om advies uit te brengen over een voorgenomen besluit tot benoeming van een lid van het bestuur en een lid van de Raad van Toezicht (hierbij wordt de procedure overeenkomstig artikel 30 WOR toegepast).
- In aanvulling op het adviesrecht van artikel 30 WOR heeft de OR adviesrecht ten aanzien van tijdelijke waarneming van een functie binnen de directie of Raad van Bestuur. Dit geldt niet als er sprake is van kortdurende afwezigheid van degene die wordt waargenomen.
- De OR heeft er recht op de conceptbegroting van de organisatie te bespreken.
- De OR heeft bij de mogelijkheid op bepaalde onderwerpen (benoemd in hoofdstuk 9 artikel 14 cao ggz 2025-2026) tenminste haar in de wet en deze cao geregelde bevoegdheden. Dit zijn mogelijkheden tot decentrale afspraken tussen OR en werkgever.

Naast deze institutionele ontwikkeling laat de arbeidsmarktontwikkeling in de ggz een tegengestelde beweging zien. Trendrapportages van het onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (AZW) tonen aan dat het arbeidsmarkttekort in de ggz – het verschil tussen arbeidsvraag en personeelsaanbod – in de prognoseperiode 2025–2035 naar verwachting zal stijgen van 10.200 naar 11.700 medewerkers.

(Bron: <https://www.azwinfo.nl/longread/de-staat-van-de-arbeidsmarkt-geestelijke-gezondheidszorg-2025-trendrapportage/#arbeidsmarkt>)

De combinatie van een oplopend personeelstekort (zie afbeelding hiernaast) en een uitbreiding van

Figuur 6. Prognose van het arbeidsmarkttekort in de GGZ, 2025-2035 (Scenario Referentie + beleid)



medezeggenschapsverplichtingen maakt het relevant om te onderzoeken in hoeverre deze cao-bepaling in de praktijk uitvoerbaar is. Centraal staat daarbij de vraag hoe ggz-instellingen met 35 tot 50 medewerkers invulling geven aan de verplichting tot het instellen van een ondernemingsraad en welke knelpunten en randvoorwaarden daarbij een rol spelen.

## Leeswijzer

Dit onderzoek bestaat uit verschillende hoofdstukken. Als eerste benoem ik in hoofdstuk 3 de methodologische aanpak van mijn onderzoek. Vervolgens deel ik in hoofdstuk 4 mijn onderzoeksvraag en de deelvragen om tot het antwoord van mijn onderzoeksvraag te komen. In hoofdstuk 5 tot en met 9 worden de deelvragen beantwoord naar aanleiding van de resultaten van mijn onderzoek. Aan het einde van iedere deelvraag geef ik met bulletpoints aan welke uitkomsten uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. In hoofdstuk 10 geef ik aanvullende informatie uit het onderzoek, in hoofdstuk 11 de conclusies en aanbevelingen naar aanleiding van het onderzoek, om tot slot in hoofdstuk 12 mijn literatuurlijst te delen.

### 3. Methodologie

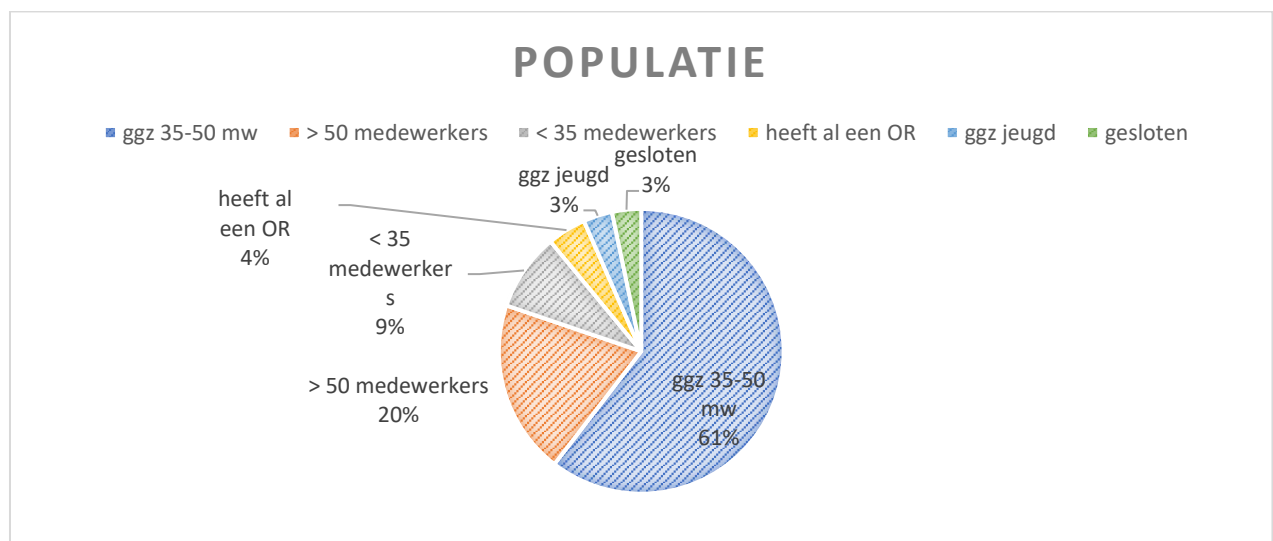
Voor dit onderzoek is gekozen voor een mixed-methodsbenadering, waarbij kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn gecombineerd. Zowel enquêtes als interviews zijn ingezet voor de dataverzameling, aangevuld met een bronnenonderzoek.

Het bronnenonderzoek omvatte:

- De Wet op de Ondernemingsraden
- De cao ggz 2025-2026
- Inschrijvingen in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel (ggz instellingen categorie 20 tot en met 49 medewerkers)
- Aangesloten instellingen bij branchevereniging de Nederlandse ggz
- Gegevens van ZorgkaartNederland

### Kwantitatief onderzoek

Voor het surveyonderzoek zijn ggz-instellingen benaderd die op basis van het bronnenonderzoek mogelijk voldeden aan de selectiecriteria van 35 tot 50 medewerkers. Aangezien de Kamer van Koophandel de bredere categorie 20 tot en met 49 medewerkers hanteert, bestond de mogelijkheid dat ook instellingen buiten de beoogde doelgroep werden aangeschreven. Om de nauwkeurigheid te vergroten, zijn de geselecteerde instellingen gecontroleerd via ZorgkaartNederland en de branchevereniging de Nederlandse ggz. In totaal zijn 91 instellingen per e-mail uitgenodigd om deel te nemen aan de enquête. Dit betrof de volledige populatie die op basis van de selectiecriteria tot de doelgroep kon worden gerekend. Om de respons te maximaliseren, zijn waar mogelijk geregistreerde bestuurders of HR-verantwoordelijken persoonlijk benaderd. Op de uitnodigingen volgden uiteenlopende reacties: sommige instellingen bleken meer dan 50 medewerkers in dienst te hebben, andere minder dan 35; enkele organisaties waren inmiddels gesloten, hadden al een OR ingesteld of vielen onder een andere cao. De verhouding tussen deze categorieën is weergegeven in de bijgevoegde figuur.



Na twee weken is een reminder verstuurd aan de adressen die niet hebben gereageerd, met de vermelding dat het een anonieme enquête betrof en dat het mogelijk was dat de geadresseerde al had deelgenomen. Uiteindelijk hebben 20 respondenten de enquête ingevuld.

## Kwalitatief onderzoek

Naast de enquête zijn acht semigestructureerde interviews afgenomen om verdieping en duiding te geven aan de onderzoeksresultaten.

Er is gesproken met:

- de voorzitter van de Raad van Bestuur van een grote ggz-instelling, ook betrokken bij de cao-onderhandelingen;
- vertegenwoordigers van FNV en CNV die aan de onderhandelingstafel zitten;
- een lid van de Raad van Toezicht van twee verschillende ggz-instellingen;
- vertegenwoordigers van vier instellingen waar al een OR of PvT was ingesteld;
- één enquête-respondent die zich beschikbaar stelde voor een verdiepend interview.

Bij de selectie van deze geïnterviewden is gebruik gemaakt van relaties in mijn eigen netwerk (de voorzitter van de Raad van Bestuur, het lid van de Raad van Toezicht van 2 ggz instellingen en 1 bestaande OR), de selectie van de overige geïnterviewden vond plaats via de sneeuwbal methode en rechtstreekse benadering op basis van functie (vertegenwoordigers van FNV en CNV). Door de combinatie van perspectieven van werkgevers, werknemers, toezichthouders en vakbonden is een breed en gelaagd beeld verkregen van de toepassing en uitvoerbaarheid van de cao-bepaling.

## Onderzoeksmethode

Het onderzoek is opgezet als een cross-sectioneel onderzoek, waarbij de toepassing van de cao-bepaling op een specifiek moment in kaart is gebracht.

De enquête biedt inzicht in:

- de mate waarin instellingen voldoen aan de verplichting;
- ervaren knelpunten bij de uitvoering;
- de gepercipieerde meerwaarde van de OR;
- de kennis van respondenten over de inhoud van de cao.

De interviews verschaffen aanvullende kwalitatieve verdieping en maken het mogelijk om verschillen en overeenkomsten tussen perspectieven van bestuurders, werknemersvertegenwoordigers en toezichthouders te analyseren. Hierdoor ontstaat een integraal beeld van zowel de juridische verplichting als de praktische uitvoerbaarheid binnen ggz-instellingen met 35 tot 50 medewerkers.

## Ondersteuning

Bij het opstellen van dit onderzoek is gebruikgemaakt van AI als ondersteunend hulpmiddel. Ik heb het ingezet voor het structureren van teksten, het formuleren van samenvattingen en het vormgeven van de voorpagina. De inhoudelijke analyses, interpretaties en conclusies zijn volledig gebaseerd op mijn eigen onderzoek, bevindingen en inzichten.

## 4. Onderzoeksvraag

Om een antwoord te geven op de hiervoor beschreven situatie, hanteer ik de volgende onderzoeksvraag:

“In welke mate en onder welke voorwaarden is het voor ggz-instellingen met 35 tot 50 medewerkers haalbaar om te voldoen aan de cao ggz 2025-2026 verplichting tot het instellen van een ondernemingsraad, en wat is er dan nodig om deze verplichting in de praktijk effectief te kunnen uitvoeren?”

### Deelvragen

Om tot een antwoord op de onderzoeksvraag te komen, heb ik de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Welke factoren beïnvloeden de haalbaarheid van het oprichten en onderhouden en effectieve inzet van de ondernemingsraad binnen ggz-instellingen met de personeelsomvang van 35 tot 50 medewerkers, kijkend naar de verplichtingen vanuit de werkgever die in de WOR benoemd zijn?
2. Hoe ervaren bestuurders en medewerkers de uitvoerbaarheid en meerwaarde van deze verplichting in de praktijk?
3. Waar en op welke wijze is binnen de ggz al ervaring opgedaan met het instellen van een ondernemingsraad bij 35 tot 50 medewerkers, en welke inspanningen en middelen waren daarvoor nodig?
4. Welke factoren zorgen ervoor dat ggz instellingen met 35- tot 50 medewerkers (nog) géén ondernemingsraad hebben ingesteld, ondanks de verplichting in de cao ggz 2025-2026? Aanvullend bij deze deelvraag: Wordt er wel gebruik gemaakt van een alternatieve vorm van medezeggenschap, zoals PvT, werkoverleg of adviesraad zoals in ziekenhuizen?
5. Welke randvoorwaarden zijn nodig om de invoering van de ondernemingsraad in ggz-instellingen met een personeelsomvang van 35 tot 50 medewerkers succesvol te laten verlopen? Aanvullend bij deze deelvraag: welke aanbevelingen kunnen ggz-instellingen hiervoor gebruiken?

## 5. Resultaten deelvraag 1

Welke factoren beïnvloeden de haalbaarheid van het oprichten en onderhouden én effectieve inzet van de ondernemingsraad binnen ggz instellingen met de personeelsomvang van 35 tot 50 medewerkers, kijken naar de verplichtingen vanuit de werkgever dit in de WOR benoemd zijn?

Uit dit onderzoek blijkt dat het formeel mogelijk is om binnen een ggz-instelling met 35 tot 50 medewerkers een ondernemingsraad (OR) in te stellen. In de praktijk blijkt de daadwerkelijke haalbaarheid echter afhankelijk van meerdere samenhangende factoren.

### *Kwalitatief onderzoek*

Een eerste belangrijke factor is het vullen van de zetels. Uit de interviews komt naar voren dat er in de eerste verkiezingsronde vaak weinig animo is onder medewerkers om zich kandidaat te stellen. Onbekendheid met de rol en taken van de OR speelt hierbij een duidelijke rol. Wanneer medewerkers beter worden geïnformeerd over wat het OR-werk inhoudt, neemt de bereidheid om zich aan te melden merkbaar toe. In sommige organisaties leeft bovendien het gevoel dat “alles al goed geregeld is”, waardoor medewerkers de noodzaak van een OR niet direct zien en de toegevoegde waarde onvoldoende duidelijk is.

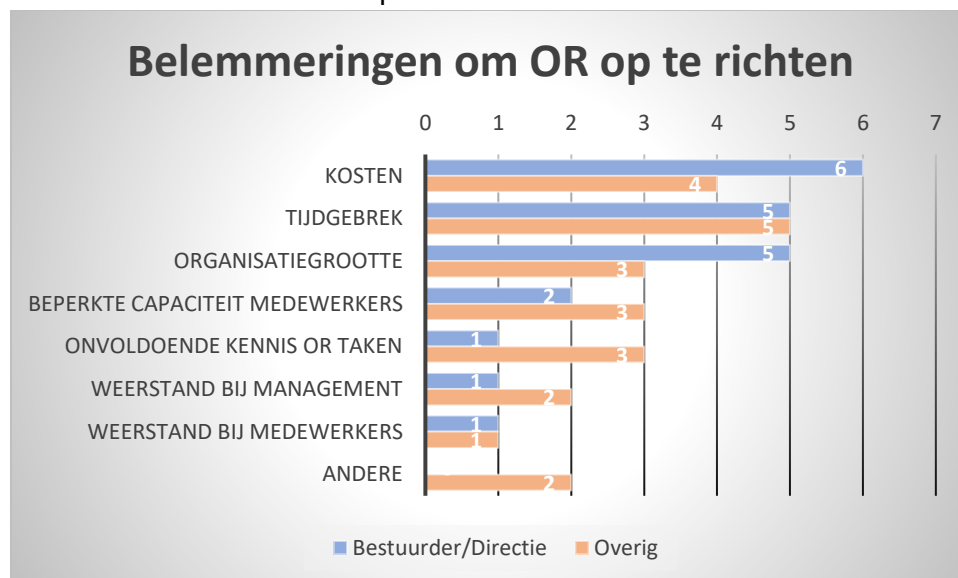
Daarnaast wordt de benodigde tijdsinvestering als zwaarwegend ervaren. Dit wordt door de diverse stakeholders (vakbondsvertegenwoordigers en lid van RvT) en geïnterviewde bestuurders benoemd. Het kwalitatieve onderzoek onderschrijft deze belemmering ook. Medewerkers moeten worden vrijgemaakt voor overleg en scholing, terwijl deze uren niet direct declarabel zijn. Binnen kleinere organisaties kan dit leiden tot een relatief grotere financiële belasting. De daarmee samenhangende tijdsbesteding wordt in de praktijk regelmatig genoemd als reden voor terughoudendheid bij het instellen van een ondernemingsraad..

Ook het kennisniveau van wet- en regelgeving speelt een rol. Toezichthouders en vakbonden signaleren dat medewerkers vaak beperkt bekend zijn met de relevante wetgeving en de cao. Hierdoor blijven de mogelijkheden van medezeggenschap deels onbenut. Gebrek aan kennis kan bovendien leiden tot onzekerheid over wat wel en niet verplicht is.

Wat betreft de effectieve inzet van de OR laten de interviews duidelijke verschillen zien tussen organisaties. In 3 instellingen van de geïnterviewde organisaties wordt de OR actief en vroegtijdig betrokken bij besluitvorming, terwijl bij 1 instelling van de geïnterviewde organisaties de rol van de OR beperkter blijft. In beide gevallen is de houding en het gedrag van de bestuurder ten op zichte van medezeggenschap daarbij bepalend. Er is helaas geen conclusie te trekken over het verschil van houding en gedrag t.o.v. medezeggenschap van de bestuurder tussen organisaties met 40 medewerkers en meer en de kleinere organisaties.

### Kwantitatief onderzoek

Bovenstaande bevindingen worden deels ook bevestigd door het kwantitatieve onderzoek. In bijgaande grafiek is te zien dat zowel bestuurders (dit zijn 10 respondenten) als overige respondenten (10) kosten, tijdgebrek en organisatiegrootte een belangrijke belemmering vinden. Uit vrijwel alle enquêtes blijkt het spanningsveld tussen tijd voor cliënten versus tijd voor medezeggenschap. OR werk wordt gezien als indirect werk. In kleine teams betekent dit direct minder behandelcapaciteit.



Opvallend is dat 25 % van de respondenten van de enquête aangeven niet OR-plichtig te zijn, ondanks dat zij bij een eerdere vraag aangaven op de hoogte te zijn van de cao verplichting. Kennis van de cao blijkt dus niet bij alle betrokkenen (zowel bestuurders als overige respondenten) voldoende aanwezig. Hier ligt dus een kans voor de adviseur medezeggenschap om samen met de vakbonden de bekendheid en kennis van de cao te vergroten.

Te klein voor tafellaken, te groot voor servet is op deze groep (ggz instellingen met 35 tot 50 medewerkers) wel van toepassing. Bij 50% van de open antwoorden op de vraag "Wat heeft u nodig om een OR in te stellen op korte termijn?" komen organisatorische struikelblokken als vergaderlocatie, verslagen documenteren, overleggen met directie inplannen en achterban informeren naar voren. Daarbij wordt door 30% van de respondenten benoemd dat de organisatie hiervoor te klein is en er een te grote druk komt op het ondersteunend personeel wat al een hoge werkdruk ervaart.

#### Factoren die invloed hebben op de haalbaarheid van de cao verplichting:

- Zetelvulling
- Tijd
- Financien
- Kennisniveau
- Werkdruk
- Bestuurdersstijl
- Organisatorische struikelblokken

## 6. Resultaten deelvraag 2

Hoe ervaren bestuurder en medewerkers de uitvoerbaarheid en meerwaarde van deze verplichting in de praktijk?

### *Kwalitatief onderzoek*

Voor deze deelvraag zijn 2 bestuurders en 2 OR leden geïnterviewd waarbij ook daadwerkelijk een ggz instelling met 35 tot 50 medewerkers werkzaam zijn (de voorzitter van raad van bestuur van de grote ggz instelling valt voor deze deelvraag buiten beschouwing).

Alle geïnterviewden geven aan dat de formele stap naar een OR als vrij groot wordt beschouwd door medewerkers, 'onbekend maakt onbemind'. Er komt bij deze instelling een proces kijken waar men geen ervaring mee heeft. Dit maakt het instellen van een OR voor zowel de bestuurder als voor medewerkers een grote stap. Maar alle geïnterviewden geven meteen ook aan dat deze verplichting wel bijdraagt aan draagvlak van het beleid en de betrokkenheid van medewerkers.

Hoewel deze deelvraag zich richt op bestuurders en medewerkers, bevestigen de vakbondsvertegenwoordigers en het lid van de RvT in hun interviews het positieve beeld van medezeggenschap. Zij noemen onder meer de verrijking van besluitvorming, het belang bij arbeidsmarktkrapte, de bijdrage aan kwaliteit van zorg en de versterking van draagvlak binnen organisaties.

De geïnterviewde OR leden geven aan dat een positieve houding van de bestuurder een doorslaggevende factor is. De bereidheid om mensen, tijd en middelen vrij te maken bepaald in sterke mate het succes. Dit wordt ook bevestigd in de interviews met de vakbonden en twee bestuurders.

Toch is er bij deze deelvraag ook een nuance die ik wil benoemen: Een OR lid gaf aan: "Wij zijn maar een kleine organisatie, dus lopen we makkelijk bij elkaar binnen als er een beslissing genomen moet worden. Daarom is het instellen van medezeggenschap ook minder een issue binnen onze organisatie". De noodzaak om medezeggenschap in de vorm van een OR te formaliseren wordt door medewerkers als minder urgent ervaren, wat resulteert in minder aanmeldingen voor een OR.

Tot slot nog een oproep aan de vakbonden: Louter een bepaling in de cao ggz opnemen dat er een OR ingesteld moet worden bij 35 medewerkers en meer is niet voldoende. Geef bestuurder en leden van de vakbonden concrete handvatten hoe deze bepaling invulling kan krijgen. Een van de geïnterviewde vakbonden gaf ook concrete voorbeelden van hoe organisaties binnen ggz creatief met deze bepaling om kunnen gaan. Ga met de bestuurders van deze groep (dus ggz instellingen met 35 tot 50 medewerkers) in gesprek, informeer hen en betrek hen meer bij het naleven van de cao. (Bron: <https://www.nrc.nl/nieuws/2025/11/08/de-vakbond-had-zon-beetje-afgedaan-en-nu-komen-de-jongeren-weer-massaal-a4911689>.)

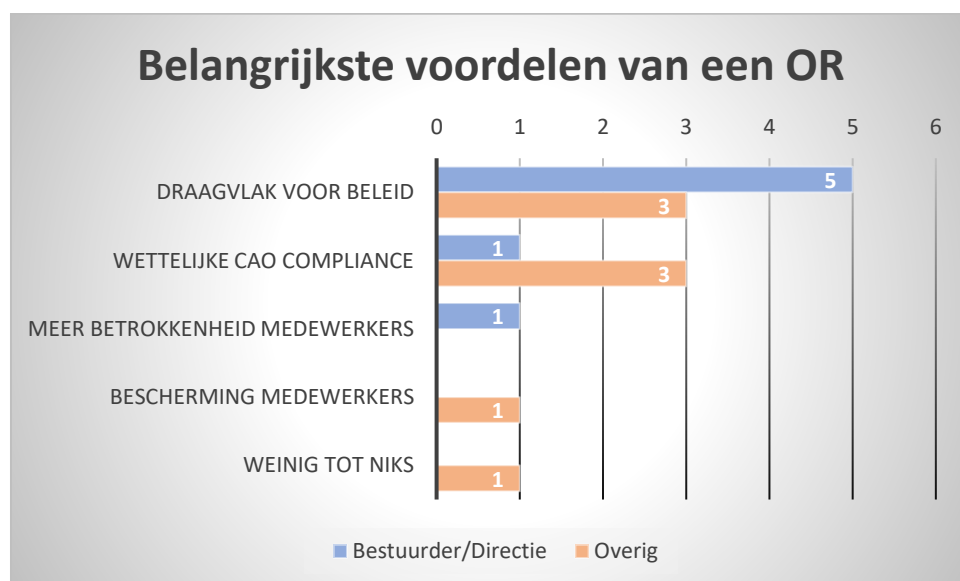
### *Kwantitatief onderzoek*

Een meerderheid van de respondenten (71%) geeft aan goed bekend te zijn met de verplichting rond medezeggenschap in de CAO GGZ 2025–2026, en 86% ervaart deze verplichting als redelijk duidelijk. Tegelijkertijd geeft 20% aan niet OR-plichtig te zijn vanwege een personeelsomvang onder de 50 medewerkers (waarin de verplichting expliciet wordt benoemd). Vakbonden bevestigen in de interviews dat er in de praktijk nog geregeld onduidelijkheid bestaat over welke onderwerpen in de cao zijn vastgelegd. Door beperkte kennis van de cao laten bestuurders en medewerkers kansen liggen om met elkaar in gesprek te gaan over wat er in de cao is afgesproken.

5. Bent u bekend met de cao 2025 - 2026 verplichting rondom medezeggenschap?



De meerwaarde van een OR bij ggz instellingen met 35 tot 50 medewerkers wordt door respondenten vooral gezien in het vergroten van draagvlak voor beleid en in het voldoen aan wet- en cao-verplichtingen. Op basis van de enquête lijkt de bijdrage aan extra medewerkersbetrokkenheid minder sterk te worden ervaren. In de interviews wordt dit beeld genuanceerd: betrokkenheid wordt wel degelijk gezien, maar door de opzet van de enquête — waarin meerdere antwoorden mogelijk waren — is het hier een prioritering ontstaan. Extra betrokkenheid wordt dus niet als onbelangrijk gezien, maar wel minder vaak als belangrijkste meerwaarde genoemd.



Wanneer gekeken wordt naar de uitvoerbaarheid van de verplichting in de cao ggz 2025-2026, blijkt dat respondenten niet overtuigd zijn van de haalbaarheid van deze bepaling. De helft staat neutraal of twijfelend tegenover de haalbaarheid. Opvallend genoeg is dit beeld niet alleen zichtbaar bij bestuurders, maar ook bij de overige respondenten. De 36% die deze bepaling wel haalbaar acht, geeft wel aan dat kosten, organisatiegrootte en tijdgebrek de belangrijkste belemmeringen in het instellen van een OR zijn.

7. In welke mate acht u het haalbaar om (tijdig) een OR in te stellen binnen uw organisatie?



#### Ervaringen uitvoerbaarheid en meerwaarden cao bepaling:

- Formele stap naar instelling OR wordt als groot ervaren
- Houding van bestuurder is een doorslaggevende factor
- Noodzaak om medezeggenschap te formaliseren minder urgent
- Ruimte voor vakbonden om medezeggenschap binnen deze groep op de kaart te zetten
- Meerwaarde OR met name draagvlak voor beleid en voldoen aan wettelijke – en cao-verplichtingen
- Een OR inrichten is wel haalbaar, maar kosten, organisatiegrootte en tijdgebrek zijn belangrijkste belemmeringen

## 7. Resultaten deelvraag 3

Waar en op welke wijze is binnen de ggz al ervaring opgedaan met het instellen van een OR bij 35 tot 50 medewerkers, en welke inspanningen en middelen zijn daarvoor nodig?

Voor het antwoord op deze deelvraag heb ik in mijn enquête de mogelijkheid geboden om antwoorden toe te lichten. In de enquête zijn over deze deelvraag geen vragen geformuleerd.

### *Kwalitatief onderzoek*

Van de twintig respondenten in de enquête waren twee organisaties bezig met de oprichting van een OR. Deze organisaties wilden echter niet deelnemen aan een verdiepend interview.

Van de organisaties die wel zijn geïnterviewd, koos één voor een personeelsvertegenwoordiging (PvT), was bij één organisatie de OR recent (per 1 januari) geïnstalleerd en bestond bij één organisatie de OR al bijna twee jaar, nadat een eerdere poging was gestaakt. Ondanks de beperkte basis voor het beantwoorden van deze deelvraag, bieden deze casussen waardevolle inzichten.

Alle geïnterviewde organisaties geven aan de cao te willen volgen en compliant te willen werken. Tegelijkertijd verschillen zij sterk in organisatieopbouw. Op verzoek van de respondenten zijn de organisaties anoniem gehouden.

Uit de praktijkervaringen opgehaald voor mijn onderzoek blijkt dat het instellen van een OR niet vanzelf gaat. In eerste instantie is vaak uitgebreide informatievoorziening nodig. Wanneer taken, bevoegdheden en verwachtingen onvoldoende duidelijk zijn, blijft animo vanuit medewerkers uit. Na een tweede, concretere informatieronde melden zich doorgaans wel kandidaten. Hierbij wil ik wel benadrukken dat dit inzichten op casusniveau zijn.

De cao geeft geen expliciet aantal zetels voor organisaties met 35 tot 50 medewerkers, dus is de WOR hierop van toepassing. Deze schrijft voor bij 35 tot 50 medewerkers 3 zetels. In de interviews werken twee organisaties (beide met minder dan 40 medewerkers) met drie zetels zonder ambtelijk secretaris, terwijl één organisatie — met een personeelsomvang rond de vijftig medewerkers — vijf zetels hanteert en werkt met een externe ambtelijk secretaris.

Een toezichthouder bevestigde dat een besparing op extra kosten (zoals een ambtelijk secretaris) bij verschillende ggz organisaties het geval is. Meerdere instanties waar deze toezichthouder aan gelieerd is, zijn uitgenodigd voor dit onderzoek, maar door weigering van verdere medewerking kan hier verder geen verdieping in deze deelvraag aangebracht worden.

De benodigde inspanningen en middelen om een OR in te stellen die uit deze interviews naar voren komen zijn:

- Tijd van bestuurder om het proces in gang te zetten en voorbereidingen te treffen.
- Uitleg aan medewerkers over wat de taken en bevoegdheden van een OR zijn.
- Scholing voor kandidaten en bestuurder om medezeggenschap goed vorm te geven.
- Bestuurlijke investering, er moeten structuren worden opgezet om medezeggenschap verder in de organisatie in te bedden.

Ervaringen met instellen OR bij ggz instellingen met 35 tot 50 medewerkers tot nu toe:

- Meerdere informatierondes zijn nodig om het onderwerp goed op de kaart te zetten binnen een organisatie.
- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn vaak vooraf onduidelijk.
- Bij geïnterviewde kleinere organisaties wordt voor 3 zetels gekozen, organisatie met bijna 50 medewerkers kiest voor 5 zetels en ambtelijk secretaris.
- Benodigde inspanningen en middelen zijn:
  - Tijd voor voorbereiding
  - Uitleg taken en bevoegdheden
  - Scholing van kandidaten en bestuurder
  - Bestuurlijke investering

## 8. Resultaten deelvraag 4

Welke factoren zorgen ervoor dat ggz instellingen met 35 tot 50 medewerkers (nog) geen OR hebben ingesteld? Worden alternatieve vormen van medezeggenschap gebruikt?

De enquête en interviews laten zien dat meerdere factoren een rol spelen bij het uitblijven van een OR. Organisaties noemen met name moeite met het vullen van zetels, kosten- en tijdsoverwegingen en beperkte organisatorische capaciteit. Er zit een verschil in het kwalitatieve onderzoek en het kwantitatieve onderzoek, wat ik graag hieronder verduidelijk.

### *Kwalitatief onderzoek*

Bij de interviews komt duidelijk naar voren dat het niet ingevuld krijgen van zetels de belangrijkste factor is waarom er nog geen OR is ingesteld. Alle geïnterviewden geven dit aan. Hierbij komen de ervaringen welke in hoofdstuk 7 (Resultaten deelvraag 3) ook weer naar voren: onbekend maakt onbemind, dus informatievoorziening is hierbij onontbeerlijk.

Daarnaast beaamt iedere geïnterviewde dat de werkdruk in de ggz deelname aan een OR moeilijk maakt. Er wordt gekozen voor de patiënt in plaats van organisatorische werkzaamheden. Door beperkte marges en hoge werkdruk krijgt zorgverlening begrijpelijkerwijs prioriteit. Daar komt ook meteen financiën als factor om de hoek kijken. Een bestuurder gaf aan dat als hij een OR in ging stellen er alleen administratieve ondersteuners in konden gaan. Een psycholoog die geen uren kan declareren vanwege OR taken kost een ggz instelling omzet die noodzakelijk is om een positief resultaat te halen. Deze quote baart mij als adviseur medezeggenschap zorgen: een bestuurder mag immers geen bemoeienis hebben met de samenstelling van een OR (of andere vorm van medezeggenschap).

Verder signaleren vakbonden dat de kennis van cao-verplichtingen nog onvoldoende is. Zij geven aan dat medewerkers (al dan niet aangesloten bij een vakbond) vaak niet weten welke mogelijkheden de cao hen biedt. De cao verplichting van medezeggenschap (OR instelling bij 35 medewerkers of meer) is slechts een tipje van de spreekwoordelijke ijsberg volgens hen. Na jaren van teruglopend aantal leden, zien de vakbonden nu weer een groei in het aantal leden. Dit vergroot de mogelijkheid om de kracht en toegevoegde waarde van een cao aan leden (medewerkers) te laten zien.

Tot slot is de organisatiegrootte ook een factor. Tijdens het bronnenonderzoek viel mij op dat er 210 ggz instellingen bij de Kamer van Koophandel geregistreerd staan met 0 tot en met 49 medewerkers. Daarvan vallen 91 ggz instellingen in de categorie 20 tot en met 49 medewerkers. Van deze 91 instanties geeft 9% aan minder dan 35 medewerkers in dienst te hebben. Tijdens de interviews met de stakeholders vroeg ik hen naar trends in de organisatiegrootte binnen ggz instellingen. Wat zij daarbij aangaven was dat zij een trend zien in organisatiegrootte: organisaties met ongeveer 30 medewerkers gaan op overname pad of worden overgenomen door een grotere organisatie. Zo wordt gesproken over een strategische schaalkeuze: sommige organisaties blijven bewust rond de dertig medewerkers, terwijl andere juist doorgroeien richting boven de vijftig. Of deze strategische schaalkeuze ook bewust wordt gemaakt vanwege de cao bepaling om met 35 medewerkers een OR in te stellen, is een goede vraag voor een vervolgonderzoek. Al doet de bevinding van de vakbonden én de tegenstrijdigheid van bekendheid van de cao bepaling en benoemen dat een ggz instelling met minder dan 50 medewerkers OR plichtig is bij mij als adviseur medezeggenschap vermoeden dat deze strategische schaalkeuze niet bewust wordt ingezet om op deze manier de cao bepaling te omzeilen.

Een van de geïnterviewde bestuurders was zich bewust van de cao bepaling maar heeft met het team gekozen voor een personeelsvertegenwoordiging. De motivatie hiervoor was dat

het formele karakter van de OR de medewerkers afschrikt. Deze motivatie werd in alle interviews met stakeholders ook beaamt.

### *Kwantitatief onderzoek*

Waar in de interviews de PVT als alternatief genoemd wordt, vooral omdat de OR door zowel bestuurders als medewerkers soms als te formeel wordt ervaren, blijkt dat in het kwalitatieve onderzoek de PVT niet ingezet wordt.

Uit de enquête blijkt dat 67% geen vaste vorm van medezeggenschap heeft en 25% gebruik maakt van werkoverleg. Formele alternatieven zoals een PVT of adviesraad komen in de enquête niet naar voren.

4. Indien uw organisatie geen OR heeft: welke vorm van medezeggenschap is er nu van toepassing?



Dat er geen vaste vorm voor medezeggenschap is bij 67% van de respondenten baart mij wel zorgen. Mijns inziens zijn er verschillende mogelijkheden om een vorm van medezeggenschap binnen een organisatie te creëren. In het verdiepend onderzoek in opdracht van het ministerie van SZW, waarbij 34 werkgevers werden geïnterviewd voor de naleving van de WOR in januari 2024, wordt het volgende benoemd:

“Werkgevers beschrijven verschillende alternatieve kanalen voor medezeggenschap, variërend van een ideeënbuis, participatie in werkgroepen voor specifieke thema’s (zoals pensioenen en beloningsbeleid) en algemene vergaderingen, bijvoorbeeld in de vorm van een personeelsvergadering (PV).”

De wet en de cao ggz geven ruimte om medezeggenschap binnen een organisatie te beleggen. Door het uitblijven van sancties bij het niet naleven van de cao, is de noodzaak om deze bepaling in te stellen minder urgent voor bestuurders. Daar ligt wat mij betreft een schone taak voor de toezichthouder: deze is immers onderdeel van de governance van een dergelijke instelling. Door zowel vanuit de toezichthouder als de werknemers (via de vakbonden) medezeggenschap bij een bestuurder op de agenda te zetten, gaat er beweging komen.

#### Factoren om (nog) geen OR in te stellen:

- Zetels moeilijk in te vullen
- Zorgverlening gaat boven organisatorische taken (werkdruk)
- Beperkte kennis cao verplichting
- Organisatiegrootte

#### Alternatieven voor OR:

- Personeelsvertegenwoordiging
- Werkoverleg

## 9. Resultaten deelvraag 5

Welke randvoorwaarden zijn nodig voor succesvolle invoering van een OR en welke aanbevelingen kunnen ggz instellingen gebruiken?

Voor een succesvolle invoering van een OR noemen de geïnterviewden en respondenten een aantal samenhangende randvoorwaarden. De aanbevelingen voor ggz instellingen benoem ik in dit hoofdstuk, maar komen ook terug in het volgende hoofdstuk, conclusies en aanbevelingen.

### *Kwalitatief onderzoek*

Alle geïnterviewden zien de meerwaarde van een OR, het wordt als waardevol onderschreven. Wat zij als randvoorwaarden geven zijn:

- Vroegtijdige betrokkenheid in besluitvorming
- Periodieke scholing
- Voldoende omvang en afspiegeling
- Rolzuiverheid en duidelijke kaders
- Goede samenwerking tussen OR en vakbonden
- Flexibele invulling van zetels

De eerste 3 randvoorwaarden zijn vergelijkbaar met de voorschriften van de cao ggz en de WOR.

De rolzuiverheid en duidelijke kaders zijn specifiek van toepassing binnen de ggz, waar bestuurders ook een functie als regiebehandelaar hebben. Hierdoor hebben OR leden met zowel de bestuurder als een collega te maken, wat vraagt om duidelijke kaders en afspraken in de samenwerking tussen bestuurder en OR.

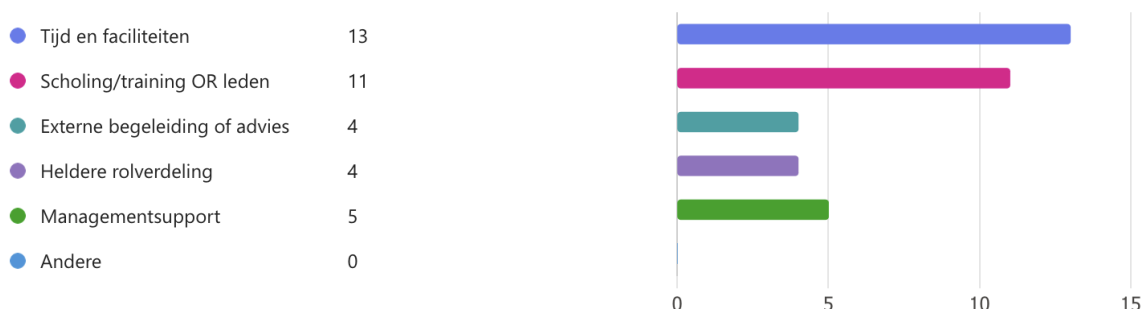
Een goede samenwerking met de vakbonden wordt uiteraard door de vakbondsvertegenwoordigers benoemd, maar ook door de toezichthouder en 2 bestuurders.

De flexibele invulling van zetels werd door de vakbondsvertegenwoordigers benoemd. In andere branches wordt bijvoorbeeld met participatieleden gewerkt, wat positieve resultaten brengt. Daarnaast benoemen zij ook een zogenaamd gewenningsjaar als helpend bij de opstart. Bij het onderdeel concrete stappen verderop in dit hoofdstuk ga ik verder in op de mogelijkheden om deze in te zetten.

### *Kwantitatief onderzoek*

De randvoorwaarden die de geïnterviewden aangeven, worden deels onderschreven door het kwantitatieve onderzoek. Daarbij zijn tijd en faciliteiten en scholing van OR leden de meest benoemde randvoorwaarden om een OR succesvol in te stellen.

10. Wat is volgens u nodig om een OR effectief te laten functioneren? (meerdere antwoorden mogelijk)



Wat niet bij deze vraag is benoemd in de enquête maar wel bij de open vraag “Wat zou u beleidsmakers of cao partijen willen meegeven vanuit de praktijk?” naar voren komt is dat er behoefte is aan compensatie voor kleinere ggz instellingen die met deze bepaling te maken krijgen. Dit geeft 30% van de respondenten aan. Deze compensatie kan bijvoorbeeld in de vorm van een subsidie.

Wat mij opvalt bij zowel de geïnterviewde bestuurders en OR leden als de respondenten van het kwantitatieve onderzoek is dat op 1 OR lid na er vooral gekeken wordt naar grotere (met meer dan 50 medewerkers) ggz instellingen die het “makkelijker hebben” om een OR in te stellen. Vanuit de enquête komt de oproep van 6 respondenten om de cao vanuit de kleinere ggz instellingen te bekijken en in de interviews blijkt dat men in de categorie 35 tot 50 medewerkers zich te klein voor het tafellaken en te groot voor het servet voelt. “We willen wel maar...”. Als bestuurders en medewerkers van ggz instellingen met 35 tot 50 medewerkers dit Calimero gedrag blijven houden, hebben toezichthouders, vakbonden en adviseurs medezeggenschap veel zandwerk te verrichten in de komende jaren voordat de medezeggenschap binnen deze ggz instanties goed op de kaart komt te staan. Tegelijkertijd besef ik dat mijn onderzoek (en dan met name het kwalitatieve onderzoek) niet een volledig representatief beeld van alle ggz instellingen met 35 tot 50 medewerkers geeft. Het is een constatering van mij, gebaseerd op de antwoorden in mijn onderzoek gecombineerd met mijn werkervaring binnen de ggz, die mij wel zorgen baart met betrekking tot medezeggenschap binnen ggz instellingen.

## Aanbevelingen voor ggz instellingen met 35 tot 50 medewerkers

Als adviseur medezeggenschap zie ik meerdere stappen die een ggz instelling met 35 tot 50 medewerkers kan zetten om medezeggenschap in de vorm van een OR in te stellen.

1. Betrek tijdig de vakbond bij het instellen van een OR. Zij hebben kennis en ervaring die van onschatbare waarde kan zijn voor het oprichten van een OR.
2. Zorg voor meerdere informatierondes voor medewerkers met praktijkvoorbeelden wat een OR oplevert.
3. Peil vooraf of er voldoende animo is voor medezeggenschap en, indien nodig, werk met een gewenningsjaar of participatieleden.
4. Zorg voor basiskennis van wet- en cao bepalingen via scholing.
5. Bewaak een goede verstandhouding tussen bestuurder en OR vanaf de start.



6. Ondersteuning door een professionele ambtelijk secretaris verdient zich altijd terug in accurate verslaglegging, kennis, advies en continuïteit.
7. Kijk naar alternatieven als een OR niet haalbaar is; een PVT kan een goede kweekvijver zijn voor een latere OR.
8. Denk in kansen die de OR een ggz instelling kan bieden: draagkracht voor beleid, aantrekkelijkheid als werkgever, ontwikkelingskansen voor medewerkers.

Hoewel de randvoorwaarden inhoudelijk niet afwijken van de wettelijke en cao-verplichtingen, vraagt invoering in deze kleinere ggz-instellingen nadrukkelijk om maatwerk, heldere communicatie en bestuurlijke bereidheid om medezeggenschap daadwerkelijk ruimte te geven.

Randvoorwaarden noodzakelijk voor een succesvolle invoering van een OR:

- Vroegtijdige betrokkenheid bij besluitvorming
- Periodieke scholing
- Voldoende omvang en afspiegeling
- Rolzuiverheid en kaders
- Goede samenwerking OR en vakbonden
- Flexibele invulling van zetels
- Tijd en faciliteiten

## 10. Aanvullende informatie uit het onderzoek

Bij het formuleren van mijn onderzoeksvraag, ging ik ervan uit dat het hoofdstuk van medezeggenschap in de cao ggz 2025-2026 nieuw was. Vandaar dat ik verantwoordelijken van de onderhandelingen van de cao ggz bij mijn interview wilde betrekken.

Uit de interviews bleek dat deze bepaling al meerdere jaren in de cao vermeldt staat. Zowel de vakbondsvertegenwoordigers als de afgevaardigde van de werkgevers kon zich niet herinneren wanneer deze passage in de cao is opgenomen.

Vanuit mijn onderzoek heb ik uiteindelijk in Staatscourant 2012 nummer 5019 (bron: Staatscourant 2012 5019) ontdekt dat de passage over medezeggenschap aan de cao is toegevoegd (destijds als hoofdstuk 15). De reden om deze passage toe te voegen staat niet vermeld en de verantwoordelijken aan de cao tafel van destijds zijn niet bekend. Het achterhalen waarom is in dit onderzoek achterwege gebleven.

Zowel de afgevaardigde van werkgevers als de vakbondsvertegenwoordigers lieten zich over deze passage in de cao positief uit: ze weten niet wanneer het in de cao terecht gekomen is, maar zijn allen voorstander om deze passage in de cao te houden. Vooral als voorstander van de medezeggenschap is het voor hen belangrijk dat deze passage in de cao blijft staan.

# 11 Conclusies en aanbevelingen

In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal:

In welke mate en onder welke voorwaarden is het voor ggz instellingen met 35 tot 50 medewerkers haalbaar om te voldoen aan de cao ggz 2025-2026 verplichting tot het instellen van een ondernemingsraad, én wat is er nodig om deze verplichting in de praktijk effectief te kunnen uitvoeren?

## Conclusies

Op basis van het bronnenonderzoek, het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek kan worden geconcludeerd dat het instellen van een OR binnen ggz instellingen met 35 tot 50 medewerkers formeel haalbaar is, maar dat de praktische uitvoerbaarheid sterk afhankelijk is van organisatorische, financiële en culturele factoren binnen de organisatie.

Een eerste belangrijke conclusie is dat de beperkte organisatieomvang een belangrijke rol speelt in de haalbaarheid van de OR verplichting. In kleinere organisaties is de personele capaciteit relatief beperkt, waardoor het vrijmaken van medewerkers voor OR werk direct gevolgen kan hebben voor de behandelcapaciteit en de bedrijfsvoering. Dit spanningsveld tussen zorgverlening en organisatorische taken wordt door zowel bestuurders als medewerkers als een belangrijke belemmering ervaren. De tijdsinvestering die nodig is voor vergaderingen, scholing en overleg wordt in de praktijk regelmatig als zwaar ervaren. (Bron: Onderzoek in opdracht van Ministerie van SZW; No Worries, auteurs M. Vlaanderen, J. Witteman en M. Meij, januari 2024)

Daarbij speelt ook de hoge werkdruk en de krappe arbeidsmarkt in de ggz een belangrijke rol. Door personeelstekorten is het voor organisaties moeilijk om medewerkers tijd vrij te laten maken voor medezeggenschapsactiviteiten. Tegelijkertijd wordt in dit onderzoek zichtbaar dat juist in een context van arbeidsmarktkrapte medezeggenschap aan belang kan winnen. Medezeggenschap kan namelijk bijdragen aan vraagstukken rond slimmer werken, digitalisering en organisatieverandering. Bovendien kan een organisatie die zichtbaar ruimte biedt aan medezeggenschap aantrekkelijker worden als werkgever, wat in een krappe arbeidsmarkt een belangrijk voordeel kan zijn.

Een tweede belangrijke factor betreft de kennis van wet- en regelgeving rondom medezeggenschap. Uit zowel de enquêtes als de interviews blijkt dat de inhoud van de cao ggz en de verplichtingen rondom medezeggenschap niet volledig bekend zijn bij bestuurders en medewerkers. Dit leidt soms tot misverstanden over de reikwijdte van de verplichting en kan ertoe leiden dat organisaties kansen laten liggen om medezeggenschap voor de lange termijn vorm te geven.

Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat het vinden van voldoende kandidaten voor OR zetels een structureel knelpunt vormt. Onbekendheid met het werk van de OR en het formele karakter van medezeggenschap spelen hierbij een belangrijke rol. Wanneer organisaties investeren in duidelijke informatievoorziening en uitleg over de rol en meerwaarde van een OR, neemt de bereidheid van medewerkers om zich kandidaat te stellen toe.

Tegelijkertijd wordt uit de resultaten duidelijk dat de meerwaarde van medezeggenschap door vrijwel alle betrokkenen wordt erkend. Zowel bestuurders, OR leden, vakbonden als de toezichthouder benadrukken dat medezeggenschap kan bijdragen aan beter gedragen besluitvorming, een grotere betrokkenheid van medewerkers en een versterking van de kwaliteit van beleid en organisatieontwikkeling.

Opvallend is dat in een aanzienlijk deel van de onderzochte organisaties geen structurele vorm van medezeggenschap aanwezig is, ondanks de verplichting in de cao. In sommige organisaties wordt gekozen voor informele overlegvormen, zoals werkoverleggen, terwijl formele alternatieven zoals een personeelsvertegenwoordiging (PvT) in de enquêtes niet naar voren komen. Dit wijst erop dat medezeggenschap in kleinere ggz instellingen nog niet structureel is ingebed in de organisatie.

Een aanvullende verklaring hiervoor is dat de naleving van de cao bepaling in de praktijk niet actief wordt gemonitord, waardoor de ervaren urgentie om een OR in te stellen beperkt blijft. Tegelijkertijd wordt hierdoor een kans gemist om medezeggenschap in te zetten als onderdeel van goed werkgeverschap en organisatieontwikkeling.

Daarnaast speelt de houding van bestuurders een belangrijke rol. In sommige gevallen bestaat de perceptie dat medezeggenschap besluitvorming vertraagt of de bestuurlijke ruimte beperkt. Uit het onderzoek blijkt dat deze opvatting vaak samenhangt met onbekendheid met de rol van medezeggenschap. Wanneer bestuurders en medewerkers meer inzicht krijgen in de mogelijkheden van een OR, kan dit beeld veranderen.

Binnen de ggz speelt een specifieke organisatorische factor: de dubbelrol van bestuurders, die in sommige gevallen ook als regiebehandelaar werkzaam zijn binnen de organisatie. Hierdoor kunnen hiërarchische en collegiale verhoudingen door elkaar lopen, wat de samenwerking tussen bestuurder en medezeggenschap complexer maken. Dit vraagt om duidelijke afspraken over rollen en verantwoordelijkheden.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat de verplichting tot het instellen van een OR bij ggz instellingen met 35 tot 50 medewerkers in principe uitvoerbaar is, maar dat succesvolle implementatie mede afhankelijk is van meerdere randvoorwaarden. Het succes van medezeggenschap hangt daarbij samen met voldoende kennis van wet- en regelgeving, bestuurlijke ondersteuning, beschikbare tijd en middelen en een organisatiecultuur waarin participatie van medewerkers actief wordt gestimuleerd.

## Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen uit dit onderzoek heb ik verschillende aanbevelingen geformuleerd voor ggz-instellingen, vakbonden, toezichthouders, cao-partijen en adviseurs medezeggenschap.

### *Aanbevelingen voor ggz instellingen*

- Investeer in de voorbereiding en implementatie van medezeggenschap, zorg dat het vanuit de organisatie gedragen wordt.
  - Het is van belang dat medewerkers worden geïnformeerd over de rol, taken en bevoegdheden van een OR.
  - Zorg voor meerdere informatierondes en deel praktijkvoorbeelden.
  - Peil vooraf of er voldoende animo is voor medezeggenschap en, indien nodig, werk met een gewenningsjaar of participatieleden.
  - Betrek tijdig de vakbond bij het instellen van een OR. Zij hebben kennis en ervaring die van onschatbare waarde kan zijn voor het oprichten van een OR.
  - Zorg voor basiskennis van wet- en cao bepalingen via scholing.
  -
- Stel voldoende tijd, faciliteiten en scholingsmogelijkheden beschikbaar voor OR werk.
  - 
  - Medezeggenschap moet niet uitsluitend als extra belasting worden ervaren maar als onderdeel van de organisatie ontwikkeling.
  - Ondersteuning vanuit een professionele ambtelijk secretaris verdient zich altijd terug in accurate verslaglegging, kennis, advies en continuïteit.
- Benut medezeggenschap bij vraagstukken rondom arbeidsmarkt, innovatie en organisatieverandering.
- Kijk naar alternatieven voor een OR als het instellen niet op korte termijn haalbaar is.
  - Een PvT of andere participatievormen zijn sneller op te richten en kunnen dienen als opstap naar een latere OR.
  - Hierdoor wordt medezeggenschap alvast binnen een organisatie verankerd.
- Investeer in een constructieve samenwerking met de OR.
  - Maak duidelijk afspraken over rollen, verantwoordelijkheden en verwachtingen.
  - Bewaak een goede verstandhouding tussen bestuurder en OR vanaf de start.
  -

### *Aanbevelingen vakbonden en cao partijen*

- Draag bij aan het vergroten van de bekendheid van cao bepalingen rondom medezeggenschap.
  - Benoem deze bepaling niet alleen bij organisaties maar ook bij leden.
- Biedt praktische handvatten voor de inrichting van medezeggenschap.
  - Deel voorbeeldregelingen, stappenplannen of praktische ondersteuning bij het opzetten van een OR in kleinere organisaties.
- Onderzoek of ondersteuning voor kleinere ggz instellingen wenselijk en mogelijk is.
  - In de vorm van subsidie voor scholing van OR leden.
  - In de vorm van subsidie voor externe begeleiding bij opstart van een OR.

### *Aanbevelingen voor toezichhouders*

- Agendeer medezeggenschap structureel in gesprekken met bestuurders.
  - Geef naleving van cao- en wettelijke verplichtingen aandacht.
  - Draag bij aan bewustwording door medezeggenschap te koppelen aan goed bestuur, governance en organisatiekwaliteit.

### *Aanbevelingen voor adviseur medezeggenschap*

- Vervul een brugfunctie om de onbekendheid met medezeggenschap, beperkte capaciteit en onzekerheid over de praktische invulling te verkleinen.
  - Stimuleer bij werkgevers voorlichtingsbijeenkomsten, workshops of adviseer geef inzicht in een praktische aanpak en toon de meerwaarde van medezeggenschap aan.
  - Maak gebruik van mogelijkheden die SER biedt (bron: <https://www.ser.nl/nl/publicaties/bevorderen-deelname-or>)
- Adviseer bij het opzetten van een passende medezeggenschapsstructuur
  - Adviseer welk alternatief het beste past als een OR in eerste instantie als complex of zwaar wordt ervaren.
- Pak de adviseursrol bij het ondersteunen van bestuurders en medezeggenschapsorganen bij het ontwikkelen van een constructieve samenwerkingsrelatie.
  - Maak een overzicht met een indicatie van kosten en tijdsbesteding voor bestuurders om medezeggenschap concreter te maken dan “wij kunnen daar geen mensen voor vrij maken” en “daar hebben we geen budget voor”. Hiervoor kunnen ook de adviezen van de SER meegenomen worden.
  - Ondersteun bij het maken van duidelijke afspraken over rollen, verantwoordelijkheden en verwachtingen.
  - Begeleid het ontwikkelen van een open en gelijkwaardige overlegcultuur.
- Adviseer bij het positioneren van medezeggenschap als onderdeel van goed werkgeverschap en organisatieontwikkeling.
  - Verbindt thema's als werkdruk, innovatie en organisatieverandering aan medezeggenschap om de toegevoegde waarde hiervan duidelijker te maken.
- Deel kennis en goede voorbeelden tussen ggz instellingen.
  - Laat organisaties leren van elkaars aanpak bij het opzetten en versterken van medezeggenschap.

## 12. Literatuurlijst

- De vakbond had zo'n beetje afgedaan – en nu worden jongeren weer massaal lid <https://www.nrc.nl/nieuws/2025/11/08/de-vakbond-had-zon-beetje-afgedaan-en-nu-komen-de-jongeren-weer-massaal-a4911689>.
- <https://www.azwinfo.nl/longread/de-staat-van-de-arbeidsmarkt-geestelijke-gezondheidszorg-2025-tendrapportage/#arbeidsmarkt>
- [Staatscourant 2012 5019](#)
- Onderzoek in opdracht van Ministerie van SZW; No Worries, auteurs M. Vlaanderen, J. Witteman en M. Meij, januari 2024
- Bevorderden van deelname medewerkers aan OR <https://www.ser.nl/nl/publicaties/bevorderen-deelname-or>

# Bijlagen

## Bijlage 1 enquête vragen en antwoorden

### Enquête – Medezeggenschap & Ondernemingsraad binnen GGZ-instellingen (35–50 medewerkers)

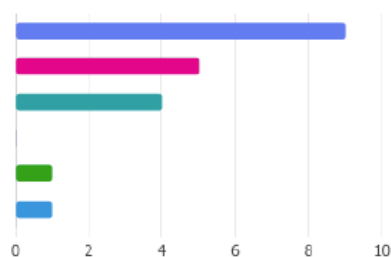
#### Algemene informatie

1. Wat is uw rol binnen de organisatie?

- Bestuurder / Directie
- HR / P&O
- Manager / Teamleider
- OR-lid
- Medewerker
- Anders, namelijk: .....

1. Wat is uw rol binnen de organisatie?

Bestuurder/Directie	9
HR/P&O	5
Manager/teamleider	4
OR lid	0
Medewerker	1
Andere	1

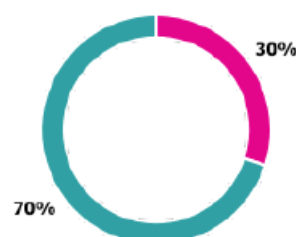


2. Hoeveel medewerkers heeft uw organisatie momenteel?

- 35–39
- 40–44
- 45–49
- 50 of mee

2. Hoeveel medewerkers heeft uw organisatie momenteel?

0-10	0
11-34	6
35 - 49	14
50-54	0
> 55	0



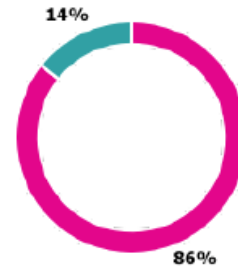
### Huidige situatie medezeggenschap

3. Heeft uw organisatie momenteel een ondernemingsraad (OR)?

- Ja
- Nee
- In oprichting

3. Heeft uw organisatie momenteel een ondernemingsraad (OR)?

<span style="color: blue;">●</span> Ja	0
<span style="color: magenta;">●</span> Nee	12
<span style="color: teal;">●</span> In oprichting	2

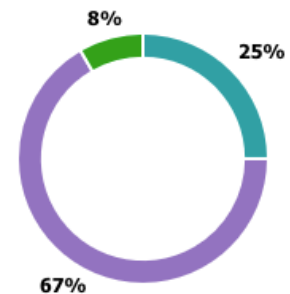


4. Indien geen OR: welke vorm van medezeggenschap is er nu?

- Personeelsvertegenwoordiging (PVT)
- Adviesraad (zoals in ziekenhuizen)
- Werkoverleg
- Geen vaste vorm
- Anders, namelijk: .....

4. Indien uw organisatie geen OR heeft: welke vorm van medezeggenschap is er nu van toepassing?

<span style="color: blue;">●</span> Personeelsvertegenwoordiging	0
<span style="color: magenta;">●</span> Adviesraad (zoals in ziekenhuizen)	0
<span style="color: teal;">●</span> Werkoverleg	3
<span style="color: purple;">●</span> Geen vaste vorm	8
<span style="color: green;">●</span> Andere	1



## Bekendheid met cao GGZ 2025–2026

5. Bent u bekend met de cao GGZ 2025–2026-verplichting rondom medezeggenschap?

- Ja, goed bekend
- Globaal bekend
- Nee, nauwelijks / niet

5. Bent u bekend met de cao 2025 - 2026 verplichting rondom medezeggenschap?



6. In hoeverre ervaart u deze verplichting als duidelijk?

- Zeer duidelijk
- Redelijk duidelijk
- Onvoldoende duidelijk
- Onduidelijk

6. In hoeverre ervaart u deze verplichting als duidelijk?

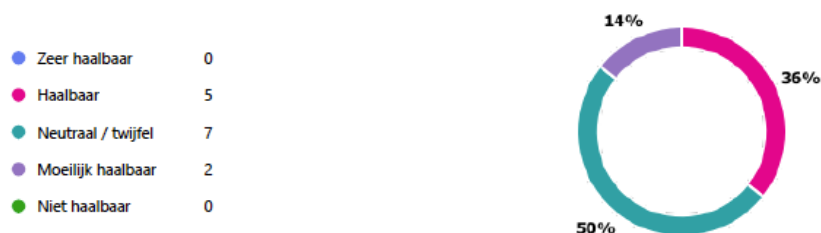


## Haalbaarheid ondernemingsraad

7. In welke mate acht u het haalbaar om (tijdig) een OR in te stellen binnen uw organisatie?

- Zeer haalbaar
- Haalbaar
- Neutraal / twijfel
- Moeilijk haalbaar
- Niet haalbaar

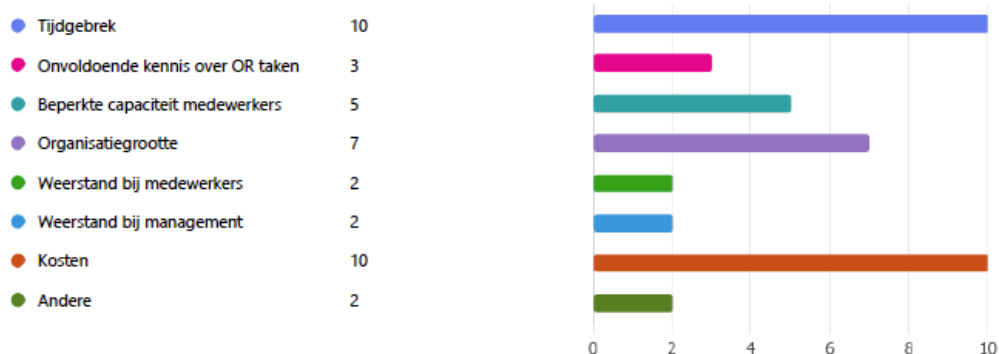
7. In welke mate acht u het haalbaar om (tijdig) een OR in te stellen binnen uw organisatie?



8. Wat zijn volgens u de grootste belemmeringen? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Tijdsgebrek
- Onvoldoende kennis over OR-taken
- Beperkte capaciteit medewerkers
- Organisatiegrootte
- Weerstand bij medewerkers
- Weerstand bij management
- Kosten
- Anders, namelijk: .....

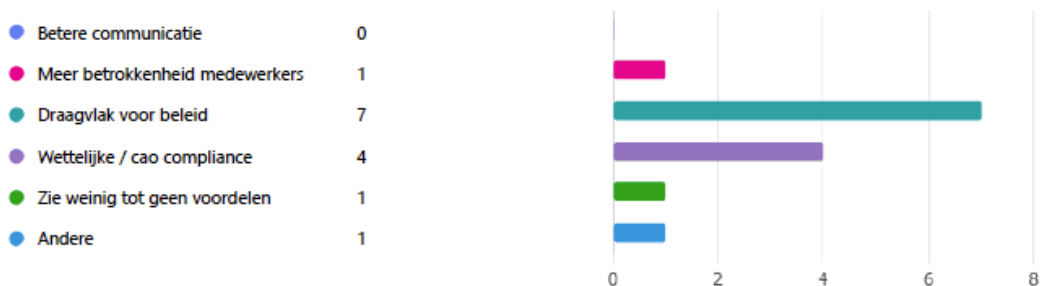
8. Wat zijn volgens u de grootste belemmeringen om een OR in te stellen? (meerdere antwoorden mogelijk)



9. Wat ziet u als belangrijkste voordelen van een OR?

- Betere communicatie
- Meer betrokkenheid medewerkers
- Draagvlak voor beleid
- Wettelijke/cao-compliance
- Zie weinig tot geen voordelen
- Anders, namelijk: .....

9. Wat ziet u als belangrijkste voordelen van een OR?

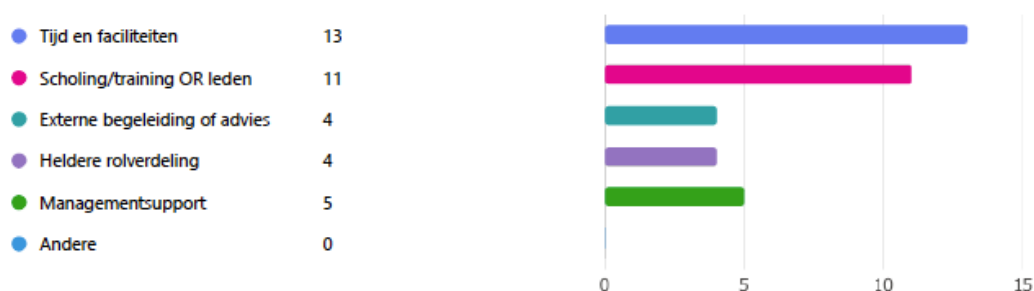


**Randvoorwaarden & ondersteuning**

10. Wat is volgens u nodig om een OR effectief te laten functioneren? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Tijd en faciliteiten
- Scholing/training OR-leden
- Externe begeleiding of advies
- Heldere rolverdeling
- Managementsupport
- Anders, namelijk: .....

10. Wat is volgens u nodig om een OR effectief te laten functioneren? (meerdere antwoorden mogelijk)



11. In hoeverre is uw organisatie bereid te investeren in:

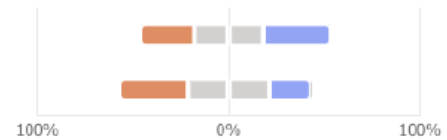
- Tijd voor OR-leden?  
 Ja  Nee  Weet niet
- Scholing en begeleiding?  
 Ja  Nee  Weet niet

11. In hoeverre is uw organisatie bereid te investeren in:

• Ja • Nee • Weet ik niet

Tijd voor OR leden

Scholing en begeleiding



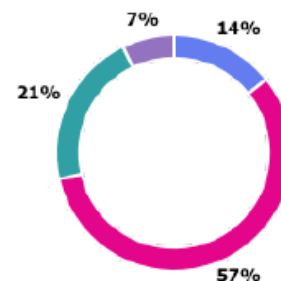
### Praktijk en toekomst

12. Verwacht u dat een OR de organisatie versterkt?

- Ja, zeker
- Waarschijnlijk wel
- Neutraal
- Waarschijnlijk niet
- Nee

12. Verwacht u dat een OR uw organisatie versterkt?

• Ja, zeker	2
• Waarschijnlijk wel	8
• Neutraal	3
• Waarschijnlijk niet	1
• Nee	0



13. Wat heeft uw organisatie op korte termijn nodig om te voldoen aan de cao-verplichting?

- Open tekstveld

13. Wat heeft uw organisatie op korte termijn nodig om te voldoen aan de cao-verplichting?

10  
Antwoorden

Meest recente antwoorden

"Geld om personeel vrij te maken hiervoor"

"geld, onze organisatie staat onder druk door krappe marges en dan is dit een gro..."

"ondersteuning van de vakbonden"

...

14. Wat zou u beleidsmakers of cao-partijen willen meegeven vanuit de praktijk?

- Open tekstveld

14. Wat zou u beleidsmakers of cao-partijen willen meegeven vanuit de praktijk?

11  
Antwoorden

Meest recente antwoorden

"Is medezeggenschap bij kleine organisaties wel nodig?"

"zorg voor financiële ondersteuning voor de kleine organisaties"

"kijk eens naar de cao door de bril van een kleine ggz instelling"

...

**Afronding**

15. Bent u bereid om uw antwoorden in een interview nader toe te lichten?

- Ja
- Misschien
- Nee

15. Bent u bereid om uw antwoorden in een interview (telefonisch) nader toe te lichten?

● Ja 1  
● Nee 13



16. Indien ja, hoe kunnen wij contact met u opnemen?

16. Hoe kunnen wij contact met u opnemen?

● Per mail 1  
● Telefonisch 0





17. Op welk (mobiel) telefoonnummer of mailadres kunnen wij u bereiken?

1  
Antwoorden

Meest recente antwoorden  
...

18. Omdat u al een OR ingesteld heeft, willen wij u telefonisch nog wat verdiepende vragen stellen. Bent u bereid hieraan mee te werken (dit duurt maximaal 15 minuten).

Ja	0
Nee	0

19. Hoe kunnen wij contact met u opnemen?

Per mail	0
Telefonisch	0

## Bijlage 2 Vragenlijst stakeholders

1. Vertel iets over jezelf, hoe ben je in de ggz/als vakbondsvertegenwoordiging terecht gekomen?
2. Hoe kijk jij tegen medezeggenschap aan vanuit jouw professie?
3. Kun jij jouw rol bij de cao onderhandelingen toelichten?
4. Ben jij bekend met de ondernemingsraadverplichting vanaf 35 medewerkers in de cao?
5. Is dit een onderdeel van de cao wat al jaren in de cao staat en dus maar gewoon overgenomen wordt?
6. Hoe kijk jij aan tegen deze passage als werkgever/vakbond in de ggz?
7. Wat zijn jouw ervaringen met deze passage in de cao?
8. Hebben OR last om alle zetels te vullen volgens jou?
9. Hoe kijk jij aan tegen deze passage, wetende dat er in de ggz een personeelstekort is?
10. Welke informatie kun je nog delen welke interessant kan zijn voor mijn onderzoek?

Deze vragenlijst is als leidraad gebruikt tijdens de interviews, afhankelijk van de antwoorden zijn verdiepende vragen gesteld om tot een completer beeld te komen.