

Wat is de rol van de ondernemingsraad (OR) bij organisatieontwikkeling?

Artikel | Ondernemingsraad | 15 juli 2026

IN HET KORT

De OR brengt bij organisatieontwikkeling signalen, zorgen en ideeën van medewerkers in. Zo zorgt de OR er voor dat er rekening mee wordt gehouden wat een verandering betekent voor het dagelijkse werk, waarbij de OR het nemen van het besluit wel overlaat aan de bestuurder. Met de input van de OR wordt een besluit vaak beter, duidelijker en beter uitvoerbaar.

Geschreven door



Rob Kusters
Adviseur en trainer, directeur



In dit artikel

Wat is de rol van de ondernemingsraad (OR) bij organisatieontwikkeling?

Hoe verloopt de OR-procedure bij een reorganisatie?

Waarom vroege betrokkenheid van de OR zorgt voor meer draagvlak

Hoe een getrainde OR bijdraagt aan een succesvol verandertraject

Wat is de rol van de ondernemingsraad (OR) bij organisatieontwikkeling?

Organisaties veranderen voortdurend. Denk aan digitalisering, verhuizing, reorganisatie of fusie. Vanuit het perspectief van de bestuurder kan zo'n organisatieontwikkeling nodig zijn. Voor medewerkers roept zo'n verandering vaak vragen op: wat betekent dit voor mijn werk, mijn team of mijn werkdruk?

De rol van de ondernemingsraad bij organisatieontwikkeling is om zichtbaar te maken wat een plan betekent op de werkvloer. De ondernemingsraad weet dat vaak beter dan de bestuurder, omdat de leden dicht op de praktijk zitten. Bij Atim-trainingen leggen we daar de nadruk op: breng als OR je kennis van de werkvloer in. In veel andere OR-trainingen ligt de nadruk vooral op rechten en procedures. Die zijn belangrijk, maar een OR is vooral van waarde wanneer hij praktijkkennis goed ophaalt, ordent en op het juiste moment inbrengt. Zo levert de ondernemingsraad een belangrijke bijdrage aan zorgvuldige organisatieontwikkeling.

De Wet op de ondernemingsraden (WOR) geeft de OR verschillende mogelijkheden om invloed uit te oefenen. De sterkste middelen worden vaak adviesrecht en instemmingsrecht genoemd. Bij Atim gebruiken we liever woorden die duidelijk maken hoe de praktijk gaat:

- adviesvraagplicht: de bestuurder moet de OR om advies vragen;
- instemmingsvraagplicht: de bestuurder moet de OR om instemming vragen.

Dat taalverschil helpt. Wie begint met “rechten” zit snel in een juridisch gesprek. Soms is dat nodig. Maar vaak is een betere startvraag: wat verandert er, wat betekent dat voor medewerkers en wat moet de bestuurder weten om een goed besluit te nemen?

» **Adviesrecht bij reorganisaties en fusies**

Bij grote organisatorische of economische besluiten moet de bestuurder de OR om advies vragen. Denk aan belangrijke reorganisaties, fusies, overnames, bedrijfssluitingen, verhuizingen of uitbesteding.

De meest gebruikte term hiervoor is adviesrecht. In Atim-taal spreken we liever van adviesvraagplicht. Daarmee wordt duidelijk dat de bestuurder de OR op tijd om advies moet vragen. Op tijd betekent: voordat het besluit definitief is.

Een goed OR-advies gaat niet alleen over “voor” of “tegen”. Het gaat vooral over wat de OR ziet in de praktijk. Welke gevolgen zijn nog niet goed in beeld? Welke zorgen leven er? En welke tips of adviezen kan de OR geven die helpen om het besluit goed uit te voeren?

» Instemmingsrecht bij wijzigingen in het sociaal beleid

Soms verandert niet alleen de organisatie, maar ook een regeling voor medewerkers. Denk aan een regeling voor werktijden, roosters, beoordeling, opleidingsbeleid, verzuimbeleid of arbobeleid. De bestuurder moet dan meestal de OR om instemming vragen.

De meest gebruikte term hiervoor is instemmingsrecht. Bij Atim noemen we dit liever instemmingsvraagplicht. De bestuurder moet de OR om instemming vragen voordat hij de regeling mag invoeren of wijzigen.

Een reorganisatie kan dus twee kanten hebben. Bij een verandering van de organisatie moet de OR om advies worden gevraagd. En bij een wijziging van een personele regeling om instemming.

» Overleg- en informatierecht

De OR hoeft niet te wachten tot er een officiële adviesvraag of instemmingsvraag komt. De OR mag ook zelf onderwerpen op de agenda zetten.

Dat is belangrijk bij organisatieontwikkeling. Juist vroeg kan de OR veel toevoegen. Bijvoorbeeld door signalen te delen over werkdruk, onduidelijke communicatie of zorgen in teams.

De OR heeft ook recht op informatie die nodig is om zijn werk goed te doen. Ook hier geldt de Atim-lijn: vraag niet alleen om informatie omdat het mag, maar omdat je wilt begrijpen wat er gebeurt.

Hoe verloopt de OR-procedure bij een reorganisatie?

Een reorganisatie verloopt niet overal hetzelfde, maar de hoofdlijn is vaak herkenbaar.

Eerst deelt de bestuurder een richting of eerste schets. Dat is een goed moment voor de ondernemingsraad om zorgen en aandachtspunten te delen.

Daarna werkt de bestuurder het plan verder uit. Bij een belangrijk voorgenomen besluit volgt een officiële adviesvraag aan de OR. Daarin hoort te staan wat de bestuurder wil besluiten, waarom dat nodig is, welke gevolgen er te verwachten zijn, wat dit betekent voor medewerkers en welke maatregelen worden genomen.

Daarna bespreekt de OR de adviesvraag. De OR kan vragen stellen om beter te begrijpen wat de plannen inhouden, kan signalen ophalen bij medewerkers en kan het overleg aangaan met de bestuurder. Uiteindelijk brengt de OR advies uit. Vaak wordt het OR-advies vertaald als positief, negatief of positief onder voorwaarden, maar eigenlijk is dat meer een oordeel. Bij Atim proberen we de zorgen die niet kunnen worden weggenomen daarom meer te vertalen in adviezen of tips: wat zou de bestuurder nog moeten doen om ervoor te zorgen dat de medewerkers optimaal kunnen meewerken?

Pas na het uitbrengen van het OR-advies neemt de bestuurder het definitieve besluit. Wijkt hij af van het advies? Dan moet hij goed uitleggen waarom. Bovendien moet hij de wettelijke adviestertermijn OR respecteren: na het bekendmaken van zijn besluit geldt een wachttijd van één maand voordat hij het besluit mag uitvoeren.

Waarom vroege betrokkenheid van de OR zorgt voor meer draagvlak

Bij organisatieontwikkeling ontstaan vaak onzekerheid en onrust. De ondernemingsraad kan helpen om die onrust beter te begrijpen. Niet door alle zorgen over te nemen, maar door ze goed te vertalen.

Niet: "Medewerkers vinden dit een slecht plan."

Wel: "Medewerkers geven aan dat de bezetting nu al krap is. De zorg is dat de nieuwe werkwijze tot meer werkdruk leidt. De OR wil weten hoe de bestuurder naar dit risico kijkt."

Dat is rustiger en sterker.

Vroege betrokkenheid heeft drie voordelen. De ondernemingsraad ziet praktische knelpunten eerder. De OR helpt de communicatie beter te maken. En het besluit wordt vaak beter uitvoerbaar.

Dat is de kern van de Atim-visie: de OR hoeft het nemen van het besluit niet over te nemen om invloed te hebben. De rol van de ondernemingsraad bij organisatieontwikkeling is om scherp te laten zien wat er in de praktijk gebeurt. Zo draagt de OR bij aan betere organisatieontwikkeling.

Hoe een getrainde OR bijdraagt aan een succesvol verandertraject

Organisatieontwikkeling vraagt veel van een OR. Niet omdat OR-leden alles moeten weten, maar omdat ze goed moeten kiezen waar hun aandacht naartoe gaat.

Een ondernemingsraad hoeft geen veranderkundige, jurist of financieel specialist te zijn. Basiskennis helpt, maar de echte waarde zit in luisteren, doorvragen, vertalen wat leeft onder de medewerkers en helder maken wat een plan betekent voor het dagelijkse werk.

Een getrainde OR leert bijvoorbeeld om een adviesaanvraag of instemmingsaanvraag goed te lezen, feiten en zorgen uit elkaar te houden, gerichte vragen te stellen, adviezen helder te formuleren en afspraken met de bestuurder te bewaken.

Training helpt de OR om zijn eigen rol beter te pakken en daarbij niet op de stoel van de bestuurder te gaan zitten.

Minder juridisch duwen als eerste reactie, meer focus op goed overleg en wat leeft bij medewerkers. Dat is wat past bij Atim. Dat is niet soft, want soms is er wel degelijk stevige taal nodig. Een OR die helder, rustig en concreet inbrengt wat er speelt, wordt vaak beter gehoord. En is daarmee veel effectiever.

Praktijkvragen en antwoorden lezen?

Wil je meer weten over reorganisaties, fusies en andere organisatieveranderingen? Bekijk dan ook onze Vragen & antwoorden over organisatieveranderingen.

Vragen en antwoorden
vanuit de praktijk

Ondersteuning nodig?

Staat jouw OR voor een reorganisatie, fusie of een ander verandertraject? Bespreek jullie vraag vrijblijvend met Atim. We denken graag met jullie mee over een passende training of begeleiding.

Mail naar
info@atim.eu

Over Atim

Atim helpt ondernemingsraden, bestuurders en ambtelijk secretarissen om beter samen te werken. Met trainingen, advies en begeleiding ondersteunen we organisaties bij goed overleg en zorgvuldige besluitvorming. Onze aanpak is praktisch, onafhankelijk en gericht op begrip voor elkaars rol.

Meer weten? Kijk op www.atim.eu of neem contact op via info@atim.eu.