



Medezeggenschap en de toekomst van werk: de OR kiest positie

A&O Waterschappen
Medezeggenschapsdag - 6 okt. '26

Onderdeel van 





Sasja Lemmen

Directeur SBI Formaat
Training en Adviesbureau voor de
Medezeggenschap

sasja.lemmen@sbiformaat.nl



A group of approximately ten people, including men and women of various ages, are walking along a gravel path in a forest. The path is covered with fallen leaves, and the trees are mostly bare, suggesting an autumn setting. The people are dressed in casual to semi-formal attire, such as jackets, sweaters, and trousers. They appear to be engaged in a group activity or discussion.

'Welke rol moet de OR spelen om relevant te blijven in de toekomst van de waterschappen?'

TNO
Innovatie
for life

**De toekomst van werk
volgens werknemers
en werkgevers**

Een verkenning op basis van representatieve
data van werkend Nederland

“

Meepraten begint niet wanneer het besluit bijna klaar is, maar op het moment dat er nog echt iets te kiezen valt.”

”

Een gewone werkdag:

Dinsdagochtend

07.15 uur



“

Waar is de OR?

”



Duo-oefening - 2 min

“Denk aan één recente verandering in jullie werkomgeving/waterschap. Wanneer hoorde de OR ervan? En wanneer was de richting feitelijk al bepaald?”

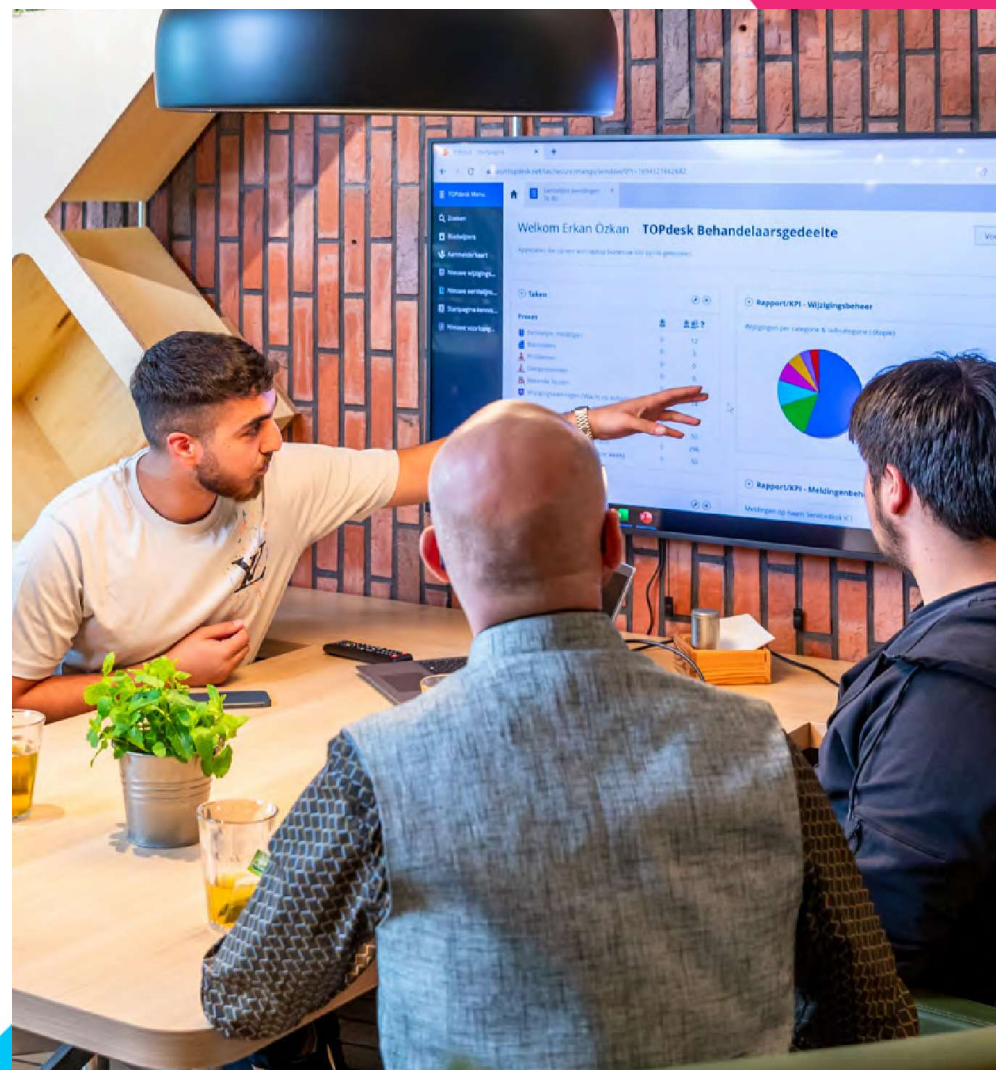
“Onze OR had eerder aan tafel moeten zitten toen...”

“

**Onze OR had eerder aan tafel moeten zitten
toen...**

”

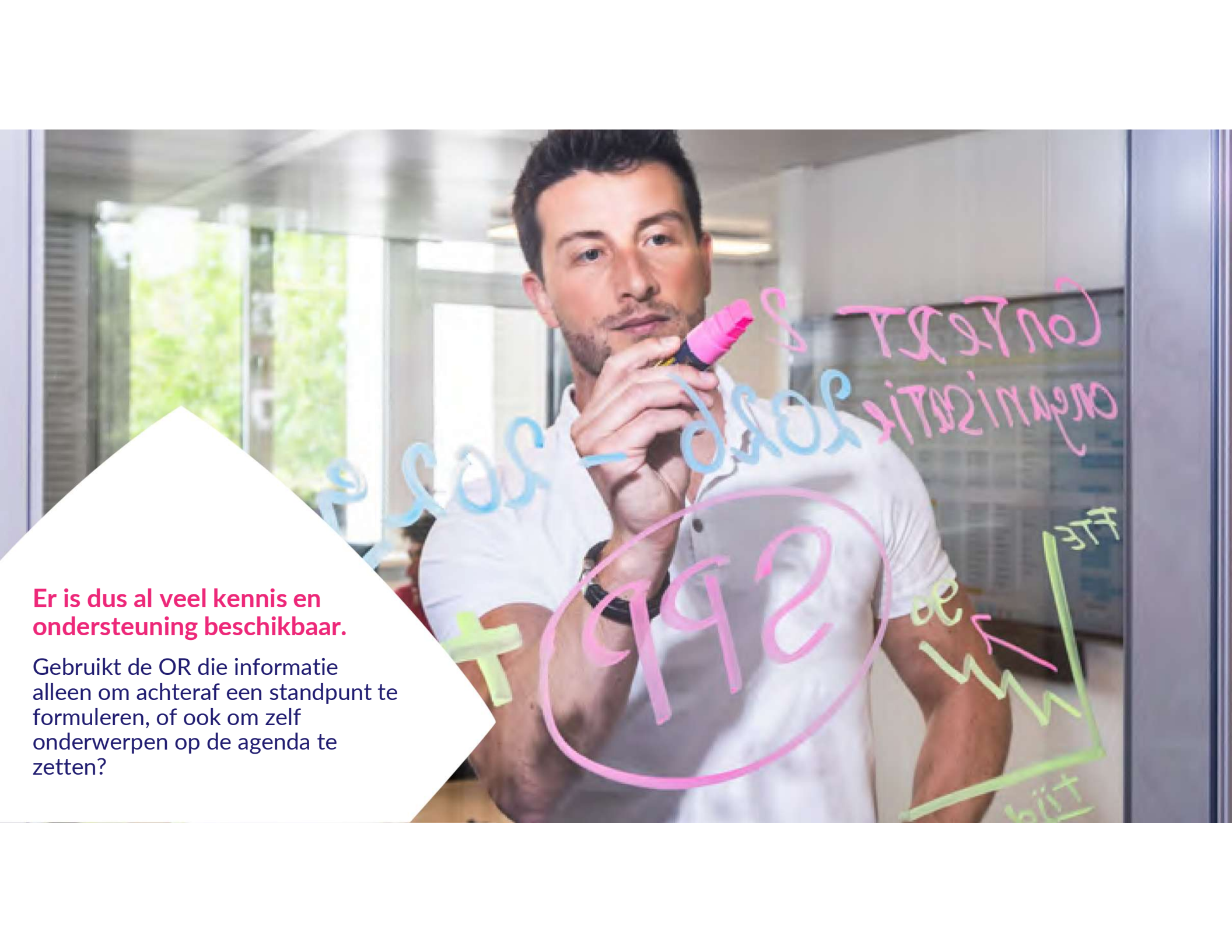
Er is
werk aan
morgen



“

Een organisatie die de toekomst
van het werk ontwerpt
zonder de mensen
die dat werk uitvoeren,
ontwerpt maar een halve toekomst.

”



Er is dus al veel kennis en ondersteuning beschikbaar.

Gebruikt de OR die informatie alleen om achteraf een standpunt te formuleren, of ook om zelf onderwerpen op de agenda te zetten?

Van mens naar machine, zonder het vakmanschap kwijt te raken

“Van afwachten naar actie.
De OR aan het roer van het
gesprek.”

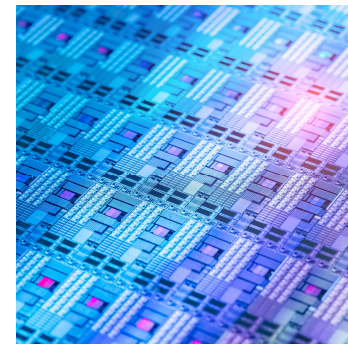




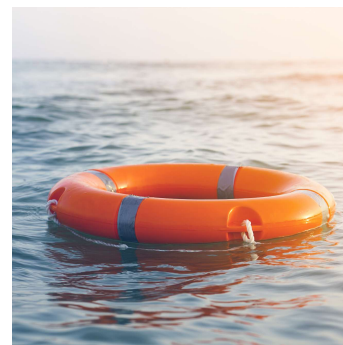
Geen voorspelling,
maar vier mogelijke
toekomst
voorstellingen



Scenario 1:
**Groen, groener,
groenst**



Scenario 2:
Technopolis



Scenario 3:
Economische crisis



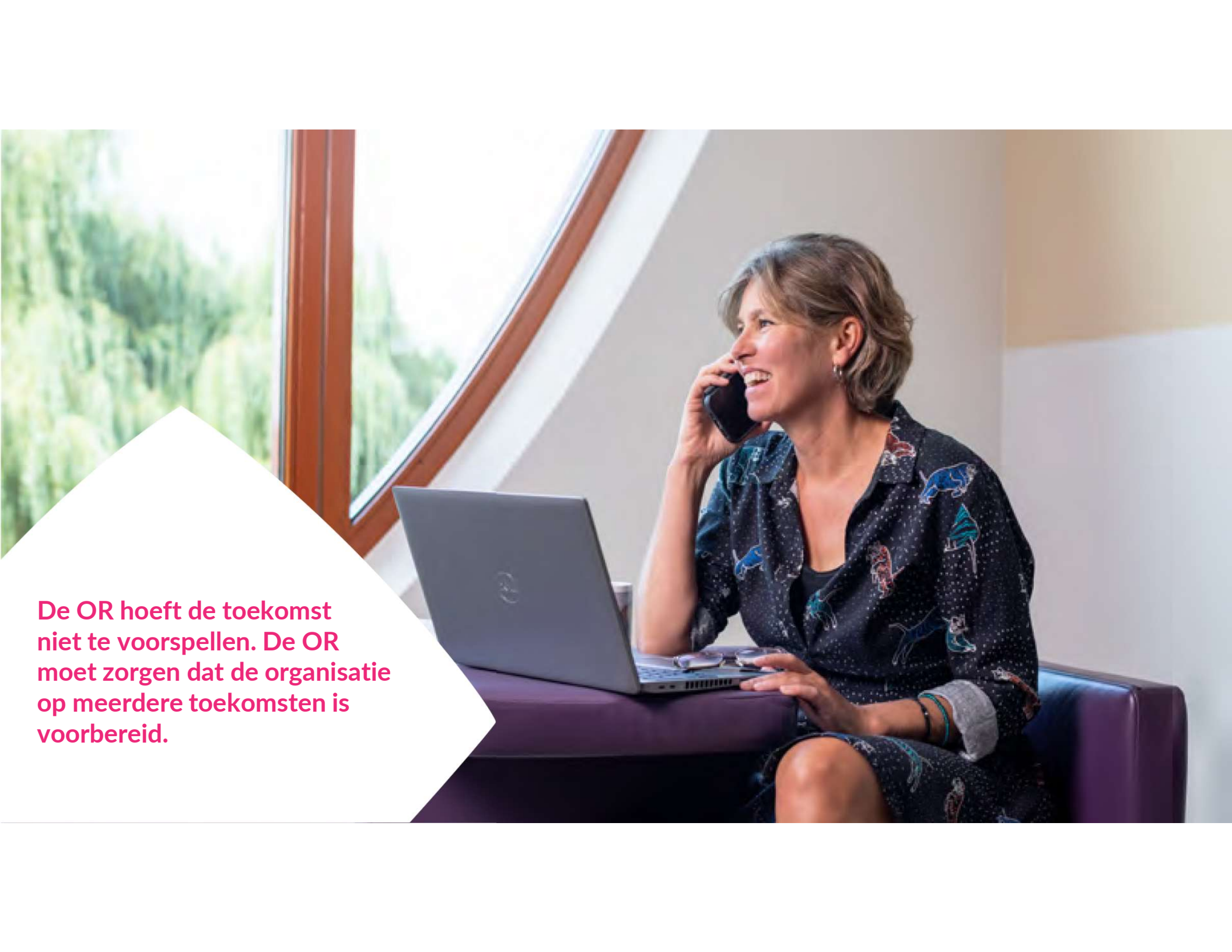
Scenario 4:
Powerplay

⚡ (Scenario's)

VISIE

STRATEGIE

MISSIE



De OR hoeft de toekomst niet te voorspellen. De OR moet zorgen dat de organisatie op meerdere toekomsten is voorbereid.

The background of the slide is a photograph of a Dutch landscape. It features several traditional wooden windmills with white sails, situated along a body of water. The water is calm, reflecting the sky and the windmills. There are green trees and bushes in the foreground and middle ground. The sky is blue with some light clouds. In the top left corner, there is a decorative graphic consisting of two overlapping triangles, one blue and one pink.

Scenario 1 | Groen, groener, groenst

**De stap naar duurzaam werken
wordt verdiept en versnelt.**

**Hoe zorgen we dat dit naast goed
voor de planeet, ook goed is voor de
mensen die het werk moeten doen?**

**Automatiseren, complexer werk en
misschien wel omscholen.**

**Hoe verbeteren we met technologie
niet alleen de productiviteit, maar
ook de kwaliteit van het werk?**



**Schaarste en goed werkgeverschap.
Waar moeten we inleveren en ten koste
van wie of wat?**

**Waar moeten we op investeren?
Toekomst, behoud of beide?**



Veiligheid, cyberaanvallen en crisis krijgen meer aandacht. Mogelijk meer controle en sneller besluiten. Bewaak vertrouwen en ondersteun medewerkers.



Duo-oefening - 2 min

Kies een scenario

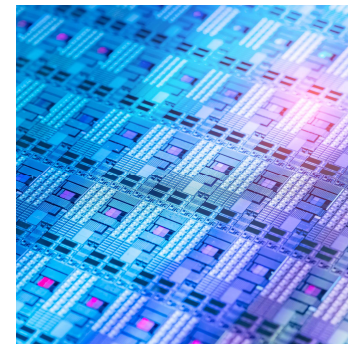
Wat verandert er voor medewerkers, wat merken ze hiervan?

Welke vraag moet de OR nu al stellen?"



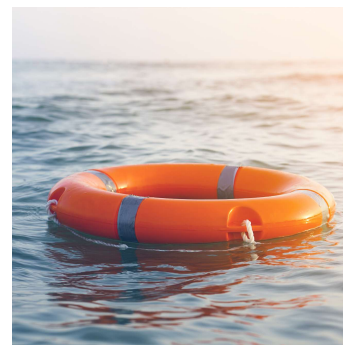
Scenario 1:

**Groen, groener,
groenst**



Scenario 2:

Technopolis



Scenario 3:

Economische crisis



Scenario 4:

Powerplay

1. Scenario Groen, groener, groenst

Uitdaging

Duurzaamheid is belangrijk. Er komen taken en regels bij. Meer werk en nieuwe kennis die moeten medewerkers leren.

Actie voor de OR

Wat betekent 'dit' plan voor mensen, tijd, scholing en werkdruk.

Niet alleen:

- Wat levert dit op voor klimaat en biodiversiteit?

Maar ook:

- Wat betekent dit voor werkdruk?
- Welke nieuwe vaardigheden zijn nodig?
- Hoe worden medewerkers meegenomen?
- Waar ontstaat extra mentale belasting?

OR vraagt aan de bestuurder:

"Is dit plan ook uitvoerbaar voor mensen die het werk doen?"



2. Scenario Technopolis

Uitdaging

Er komt steeds meer techniek zoals AI, sensoren en robots. Taken veranderen en medewerkers moeten nieuwe dingen leren

Actie voor de OR

Claim een plek aan de ontwerptafel van AI en digitalisering.

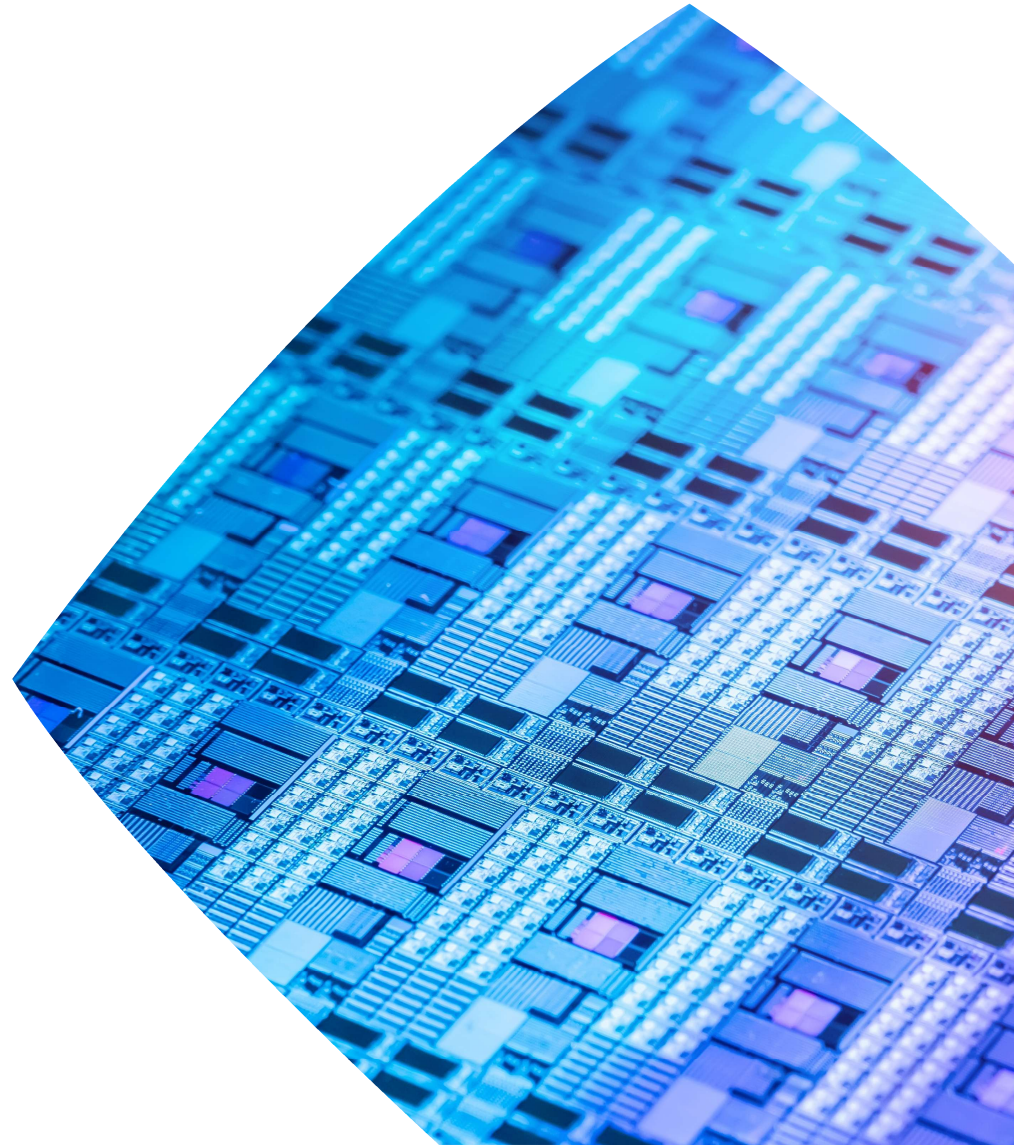
Niet wachten tot systemen zijn gekocht, maar vooraf betrokken zijn bij:

- AI-beleid
- taakveranderingen
- scholing
- privacy
- werkdruk
- autonomie

Het rapport noemt expliciet dat werknemers en werknemersvertegenwoordigers betrokken moeten worden bij innovatieprocessen.

OR vraagt de bestuurder:

"Helpt deze techniek medewerkers om beter te werken, en houden zij zelf invloed?"



3. Scenario Economische crisis

Uitdaging

Bezuinigingen, onzekerheid, hiërarchische aansturing en druk op medewerkers. Ontwikkeling en innovatie komen onder druk te staan.

Actie voor de OR

Zorg dat er afspraken komen over:

- behoud van werkgelegenheid
- eerlijke verdeling van werkdruk
- omscholing (reskilling)
- duurzame inzetbaarheid
- mentale gezondheid

Kernvraag van de OR

“Welke basisafspraken blijven overeind, ook als er minder geld is?”



4. Scenario Powerplay

Uitdaging

Meer nadruk op veiligheid, controle, screening, crisisorganisatie en hiërarchie. Privacy en autonomie komen onder druk te staan.

Actie voor de OR

Word de bewaker van vertrouwen en steun voor medewerkers.

De organisatie moet weerbaarder worden, maar tegelijkertijd moet er aandacht blijven voor:

- psychologische veiligheid
- privacy
- autonomie
- betrokkenheid
- organisatiecultuur

OR vraagt aan de bestuurder:

"Hoe zorgen we voor veiligheid zonder vertrouwen en ruimte voor medewerkers kwijt te raken?"





“Jullie OR gebruikt mogelijke toekomstbeelden in het gesprek met de bestuurder”

“Jullie OR bespreekt digitalisering voordat een systeem of leverancier gekozen is”

“Jullie OR weet welke functies en kennisgebieden in gevaar komen doordat mensen vertrekken”

“Jullie bespreken naast de personele aantallen ook de toekomstige kwaliteit van werk”

“Jullie OR gebruikt data en signalen uit de organisatie om zelf onderwerpen op de agenda te zetten”

“

**Medezeggenschap begint
niet wanneer het besluit op tafel ligt,
maar wanneer de richting nog openligt.”**

”



5 rollen

VERBINDER

Brengt mensen, beleid en praktijk samen.

STRATEEG

Kijkt vooruit en beïnvloedt de koers.

VERTEGENWOORDIGER

Geeft alle groepen medewerkers een stem.

BEMIDDELAAR

Maakt verschillen vroeg en constructief bespreekbaar.

CRITICUS

Stelt scherpe vragen en maakt risico's zichtbaar.





De Verbinder

Brengt mensen, praktijk en beleid samen.

“Welke medewerkers, deskundigen en externe ontwikkelingen moeten we betrekken voordat de richting wordt gekozen?”



De Strateeg

Kijkt vooruit en beïnvloed de koers.

“Welke toekomstbeelden hanteert ons waterschap voor het werk, het vakmanschap en de aantal en soort medewerkers dat nodig is voor de toekomst?”



De Vertegenwoordiger

Geeft alle groepen medewerkers een stem.

“Weten we werkelijk wat medewerkers nodig hebben om deze verandering mee te kunnen maken?”



De Bemiddelaar

Maakt verschillen vroeg en constructief bespreekbaar.

“Hoe voeren we het gesprek vroeg genoeg, zodat we niet achteraf tegenover elkaar komen te staan?”



De Criticus

Stelt scherpe vragen en maakt risico's zichtbaar.

“Welke risico's voor medewerkers, vakmanschap en de kwaliteit van werk zien we nog onvoldoende terug in het plan?”

“

Als wij meer als...(rol)...willen optreden, dan moeten wij stoppen met en beginnen met....

”



Als wij meer als...(rol)...willen optreden, dan moeten wij stoppen met en beginnen met....

Rol	Wat doet deze OR?	Centrale vraag
Verbinder	Verbindt medewerkers, vakmanschap, bestuur en buitenwereld. Brengt beleid en praktijk bij elkaar.	Wie moeten we betrekken voordat de richting wordt gekozen?
Strateeg	Kijkt vooruit en beïnvloedt de koers. Onderzoekt de gevolgen van klimaat, arbeidsmarktkrapte, digitalisering en AI.	Welke mensen, functies en vaardigheden heeft ons waterschap in de toekomst nodig?
Vertegenwoordiger	Geeft alle medewerkers een stem, juist ook stille, kwetsbare en moeilijk bereikbare groepen.	Weten we werkelijk wat medewerkers nodig hebben om de verandering mee te kunnen maken?
Bemiddelaar	Maakt verschillen en spanningen bespreekbaar. Zorgt dat het gesprek wordt gevoerd voordat standpunten vaststaan.	Hoe voeren we het gesprek vroeg genoeg, zodat we niet tegenover elkaar komen te staan?
Criticus	Stelt scherpe vragen, maakt risico's zichtbaar en bewaakt goed werkgeverschap en menselijke controle.	Welke risico's voor medewerkers, vakmanschap en de kwaliteit van het werk zien we nog onvoldoende?

Dinsdagochtend

07.15 uur





Na vandaag weet je:

1. De toekomst begint niet morgen, zij is al zichtbaar in de keuzes van vandaag.
2. Jullie kennis van werk, de mensen en de praktijk is onmisbaar en belangrijk bij invloed op de keuzes voor de toekomst.
3. Invloed vraagt om positie. Kies de rol die nodig is.

Tip: stel jezelf als OR 3 vragen:

1. Op welk toekomstscenario zijn wij het minst voorbereid?
2. Welke rol moeten wij versterken wanneer we belangrijke keuzes moeten maken?
3. Welke vraag gaan wij binnen één maand aan onze bestuurder stellen?



Medezeggenschap
begint niet wanneer
het besluit op tafel ligt,
maar **wanneer de
richting nog openligt.**

Wees de OR die je
organisatie verdiend.





Sasja Lemmen

Directeur SBI Formaat
Training en Adviesbureau voor de
Medezeggenschap

sasja.lemmen@sbiformaat.nl



Bedankt!

Primaire sectorbronnen

- A&O fonds Waterschappen. (2026). Jaarprogramma-2026 A&O Waterschappen.pdf. [Jaarprogra...erschappen | PDF]
- Van der Torre, W., De Geit, E. & Van de Ven, H. (2025). Onderzoek-Toekomst-van-werk_2025-10-01-131544_suyp.pdf. TNO en A&O fonds Waterschappen. [Onderzoek-...31544_suyp | PDF]
- Offerte MZ dag AO Fonds Waterschappen.pdf. Keynoteconcept, centrale vraag en vijf rollen. [Offerte MZ...erschappen | PDF]
- Workshop_OR_2uur_Positiepapier (002).docx. Werkvormen, AI-casus, bestuurdersvragen en positiepapier. [Workshop_O...pier (002) | Word]

Wetenschappelijke basis die al in het TNO-rapport is verwerkt

- Johansen, I. (2018). Scenario modelling with morphological analysis.
- Das, D. et al. (2025). Impact van algoritmisch management op kwaliteit van arbeid.
- Oeij, P., Preenen, P. & Van der Torre, W. (2019). Technological choice and workplace innovation.
- SER (2023). Succesvolle toepassing van sociale innovatie.
- SER (2025). AI en werk.
- Künn-Nehlen, A. et al. (2024). Leven Lang Ontwikkelen in Nederland.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Zelfdeterminatietheorie en intrinsieke motivatie.
- Karasek, R.A. & Theorell, T. (1990). Autonomie, belasting en gezond werk.
- TNO/RIVM (2023, 2024, 2025). Onderzoeken naar gezond en veilig werken, psychosociale arbeidsbelasting en toekomstige technologie. Deze referenties zijn opgenomen in de literatuurlijst van het TNO-onderzoek. [Onderzoek-...31544_suyp | PDF]