

***Concept d.d. 27 november 2019 / uitsluitend bestemd voor  
discussiedoeleinden***

**'Werkdocument'**

**Jong(eren) denken en doen in medezeggenschap**

***Opbrengst van tot nu toe opgehaalde informatie***

## 1. Inleiding

Waarom zijn relatief weinig jongeren betrokken bij medezeggenschap?

Wat houdt hen tegen en wat zijn hun behoeften, zorgen en belangen? Hoe raken jongeren wel geïnteresseerd in en betrokken bij medezeggenschap? En hoe stimuleer je verbinding in de medezeggenschap tussen alle generaties in al hun diversiteit?

Kortom, hoe maak je medezeggenschap aantrekkelijker voor jongeren en 'jong denkenden'?

Hoe laat je medezeggenschap aansluiten bij de tijdsgeest, ontwikkelingen in de maatschappij en in arbeidsverhoudingen en de samenstelling en behoeften van het personeelsbestand?

Wat zijn mogelijke oplossingen en kansen? En wie kan daarbij wat doen?

Dat is wat de CBM wil verkennen.

In dit document heeft de SER-Commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM) de tot nu toe opgehaalde input over haar hoofdthema '*Jong(eren) denken en doen in medezeggenschap*' op een rij gezet.

Het betreft informatie uit enquêtes, een expertbijeenkomst, gesprekken, schriftelijke input, literatuur en onderzoek.

### *Leeswijzer*

Hierna wordt in hoofdstuk 2 ingegaan op het hoofdthema van de CBM en de uitgangspunten daarbij (doelstelling, doorlooptijd, reikwijdte, doelgroepen en stakeholders). In hoofdstuk 3 staan de aandachtspunten en ideeën, die in de diverse bronnen regelmatig terug komen op een rij. Op basis van de nu beschikbare informatie heeft de CBM in hoofdstuk 4 een eerste voorlopige visie geformuleerd. Die visie wordt de komende tijd nog aangepast, onder meer naar aanleiding van de op 28 november 2019 tijdens het CBM-congres *Medezeggenschap door en met jongeren* en nadien te verkrijgen input.

Bij dit document zijn vijf bijlagen gevoegd [later toe te voegen].

In Bijlage 1 zijn de resultaten samengevat van twee in augustus 2019 uitgezette enquêtes, een onder jongeren en een onder ondernemingsraden (OR'en) en personeelsvertegenwoordigingen (PVT's).

Bijlage 2 doet verslag van de opbrengst van de Expertbijeenkomst *MZ en jongeren*, die plaatsvond op 4 oktober 2019.

Bijlage 3 bevat verslagen van gesprekken die de CBM in 2019 heeft gevoerd met jongeren(organisaties).

In Bijlage 4 is de uitnodiging voor en het programma van het CBM-congres *Medezeggenschap door en met jongeren* opgenomen.

Bijlage 5 betreft een persbericht van het CBS d.d. 27 mei 2019 naar aanleiding van een onderzoek over het gebruik van internet en sociale netwerken door jongeren.

## 2. Hoofdthema CBM en Uitgangspunten

### 2.1 Hoofdthema CBM: 'Jong(eren) denken en doen in medezeggenschap'

Het hoofdthema in het werkprogramma van de SER-Commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM) is: '*Jong(eren) denken en doen in medezeggenschap*'. Dat ziet zowel op medezeggenschap en jongeren, als op het aansluiten bij de tijdsgeest en huidige en te verwachten ontwikkelingen relevant voor medezeggenschap. Denk bij dat laatste aan maatschappelijke omstandigheden, ontwikkelingen in de arbeidsverhoudingen en de samenstelling en behoeften van het personeelsbestand.

Dit onderwerp heeft raakvlakken met diverse andere CBM-thema's, zoals: medezeggenschap en flexwerkers, diversiteit en innovatie. De CBM betreft die thema's, waar dat toegevoegde waarde heeft, bij het hoofdthema.

Kwalitatief goede medezeggenschap is in het belang van de onderneming en al haar medewerkers. Een evenwichtige(r) leeftijdsopbouw in de medezeggenschap die aansluit bij de leeftijdsopbouw in het personeelsbestand draagt daar aan bij. Daardoor neemt veelal de afspiegeling van de organisatie en belangenbehartiging van alle werkenden in de onderneming toe. Dat draagt bij aan een evenwichtiger dialogo in de OR zelf en tussen OR en bestuurder. Dat leidt tot betere besluitvorming en beter functioneren van de onderneming. Daar is iedereen bij gebaat.

Jongeren zijn ondervertegenwoordigd in de OR.

Uit het in 2017 uitgevoerde onderzoek OR Trends blijkt dat het aandeel 40-plussers in OR'en hoog is. Een OR bestaat gemiddeld gezien uit circa 17% jongeren. Dit terwijl 36% van de werkzame beroepsbevolking uit jongeren onder de 36 jaar bestaat. Van alle werkenden zijn relatief veel jongeren werkzaam als flexwerker. Er lijkt winst te behalen.<sup>1</sup>

Uit het in 2017 uitgebrachte *Nalevingsonderzoek*<sup>2</sup> blijkt dat er vaker een OR is ingesteld indien de gemiddelde leeftijd van het personeel in de onderneming hoger is<sup>3</sup>. Bovendien volgt uit het Nalevingsonderzoek dat hoe groter de flexibele schil<sup>4</sup> is, hoe lager het nalevingspercentage. Uit het Nalevingsonderzoek blijkt verder dat, als er wel sprake is van een OR, flexwerkers vaak nog niet bij medezeggenschap worden betrokken<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Performa's onderzoek OR Trends, Hoe representatief is jouw OR?; J.Zoutenbier en W. de Groot; Performa OR, oktober 2017.

Slechts 2% van de OR-leden zijn jonger dan 25 jaar, terwijl zij 15% van de werkzame beroepsbevolking in Nederland uitmaken. Jongeren tussen de 26 en 35 jaar bezetten 16% van de OR-zetels, terwijl zij 21% van de werkzame beroepsbevolking vormen. De groep van 36- tot 55-jarigen is daarentegen zeer goed vertegenwoordigd (60% OR-zetels t.o.v. 44% werkzame beroepsbevolking). Het aandeel jongeren in de OR groeit, net als het aandeel 55+-ers, wel zeer gering met 1% in de periode 2015 tot 2017.

<sup>2</sup> *Onderzoeksrapport Naleving van de Wet op de Ondernemingsraden (Nalevingsonderzoek), 2017: zie website van de Rijksoverheid.*

<sup>3</sup> In ondernemingen waarin het merendeel van de medewerkers jonger was dan 30 jaar was in 34% sprake van een OR. In ondernemingen waar het merendeel van de medewerkers tot de leeftijdscategorie 30 tot 50 behoorde was in 77% van de gevallen sprake van een OR. Daar waar het merendeel ouder was dan 50 jaar had zelfs 90% van de ondernemingen een OR.

<sup>4</sup> Onder flexibele schil wordt hier verstaan werknemers met een tijdelijk dienstverband exclusief uitzendkrachten en gedetacheerden.

<sup>5</sup> Zie voor informatie over waarom en hoe de belangen van flexwerkers te behartigen en hoe flexwerkers bij medezeggenschap te betrekken: [https://www.ser.nl/nl/thema/or-medezeggenschap/~//link.aspx?\\_id=A53B40097E8740B5B25EBBE0FB45B515&\\_z=z](https://www.ser.nl/nl/thema/or-medezeggenschap/~//link.aspx?_id=A53B40097E8740B5B25EBBE0FB45B515&_z=z).

## 2.2 Doelstelling en doorlooptijd

De CBM beoogt met het meerjarig project '*Jong(eren) denken en doen in medezeggenschap*' inzicht te bevorderen in:

- hoe de medezeggenschap (MZ) beter kan aansluiten bij de tijdsgeest, ontwikkelingen in de maatschappij en in arbeidsverhoudingen en de samenstelling en behoeften van het personeelsbestand; en
- hoe te stimuleren dat meer jongeren en 'jong denkenden' positief staan tegenover medezeggenschap en/of daaraan deelnemen door:
  - \* een vorm van (actieve) betrokkenheid bij de medezeggenschap;
  - \* stemrecht;
  - \* zitting te nemen in een onderdeelcommissie;
  - \* zitting te nemen in een OR.

De beoogde doorlooptijd is twee jaar (2019/2020).

## 2.3 Reikwijdte

De focus ligt op medezeggenschap en jongeren. Met jongeren wordt bedoeld werkenden jonger dan circa 35 jaar.

De verwachting is dat via die route ook diegenen die ouder, maar 'jong van geest' zijn indirect worden meegenomen. Via jongeren kan ook input worden opgehaald over hoe medezeggenschap beter kan aansluiten bij de tijdsgeest, ontwikkelingen in de maatschappij en in arbeidsverhoudingen en de samenstelling en behoeften van het personeelsbestand. Het bevorderen daarvan door de CBM in brede zin heeft impact op alle medewerkers, ongeacht leeftijd, achtergrond en soort dienstverband.

## 2.4 Doelgroepen

*Primaire doelgroepen:*

1. jongeren (waaronder ook jongeren die flexwerker zijn, jongeren met een niet westerse migratie-achtergrond).

*Secundaire doelgroepen:*

1. leden van medezeggenschapsorganen;
2. 'jong denkenden' (waaronder ook flexwerkers, mensen met een niet westerse migratie-achtergrond);
3. bestuurders;
4. HR-adviseurs;
5. toezichthouders (leden RvC's en RvT's).

*Tertiaire doelgroepen/kanalen:*

- a. MZ-opleiders en andere opleiders;
- b. HBO, WO en andere opleidingsinstituten (opleidingen bedrijfskunde, HR e.d.)
- c. MZ-adviseurs;
- d. ambtelijk secretarissen;
- e. financieel adviseurs, accountants en boekhouders;
- f. journalisten / vertegenwoordigers vakbladen;
- g. wetenschappers;
- h. beleidsmakers op MZ-gebied;
- i. politici;
- j. sociale partners;
- k. advocaten gespecialiseerd in arbeidsrecht en medezeggenschapsrecht.

## **2.5 Betrekken jongeren, 'jong denkenden', (ervarings)deskundigen (stakeholders)**

De CBM betreft gedurende het hele project ad hoc jongeren en relevante organisaties en netwerken met kennis van en/of bestaande uit jongeren en vraagt hen om input- en feedback. Ook organisaties die innoveren op medezeggenschapsgebied worden betrokken.

## **3. Opbrengst van tot nu toe door de CBM verzamelde informatie**

### **3.1 Enquêtes, expertbijeenkomst, gesprekken, schriftelijke input, literatuur en onderzoek**

Inmiddels zijn de resultaten beschikbaar van twee in augustus 2019 door de CBM uitgezette enquêtes, een onder jongeren en een onder OR'en/PVT's (**bijlage 1**). Daarnaast heeft de door de CBM op 4 oktober 2019 georganiseerde Expertbijeenkomst *MZ en jongeren* veel bruikbare uitdagingen en ideeën opgeleverd (**bijlage 2**). Dat geldt ook voor de gesprekken die de CBM in 2019 heeft gehouden met jongeren(organisaties) en schriftelijke inbreng die is verkregen van OR-leden (**bijlage 3**). Daarnaast is recent onderzoek en literatuur bestudeerd (paragraaf 2.1 en **bijlage 5**).

In de tot op heden verzamelde informatie komen navolgende punten regelmatig terug. Daar waar die (aandachts)punten specifiek betrekking hebben op jongeren, zijn die vaak ook van toepassing op 'jong denkenden', iemand die 'jong van geest' is.

### **3.2 Aandachtspunten MZ en jongeren**

Hierna staan de ingebrachte relevante punten, oorzaken, uitdagingen en mogelijke oplossingsrichtingen op een rij.

#### **3.2.1 Belang MZ / OR**

*Uitgangspunten:*

- Het lijkt er op dat veel jongeren MZ belangrijk vinden en een aantal daarin zeker geïnteresseerd is.
- Over of het van belang is dat er een premium als de OR is, verschillen de meningen. Dat lijkt minder het geval te zijn als het gaat over het belang van MZ (direct of indirect participeren).

#### **3.2.2 Beeldvorming over en weer**

*Oorzaak / uitdaging:*

- Er is een 'mismatch' tussen de beeldvorming over elkaar bij OR(-leden) en jongeren in de organisatie (verschillende belevingswerelden).

*Oplossingsrichting:*

- Het bij elkaar brengen van OR(-leden) en jonge medewerkers in een organisatie kan al drempels slechten omdat ze, (al dan niet onder begeleiding van een goede facilitator) door met elkaar in gesprek te gaan, meer inzicht en begrip over en weer voor elkaar krijgen. Leer elkaar kennen. Werk aan de onderlinge relatie.

### **3.2.3 Kennis over en ervaring met MZ**

#### *Oorzaak / uitdaging:*

- Er is weinig kennis bij jongeren en wellicht ook andere medewerkers over MZ/de OR (wat houdt het in?; waarom is MZ van belang?; waartoe is de OR op aarde?; hoe kan ik participeren?).
- Vrees bij sommige jongeren die net op de arbeidsmarkt komen kijken, dat ze 'het' niet kunnen, te weinig kennis en ervaring hebben of ondergesneeuwd raken in de groepsdynamiek met ervaren/oudere OR-leden.

#### *Oplossingsrichtingen:*

- Laat jongeren (ad hoc) een tijd meedraaien in de OR, een commissie of projectgroep om hen zo te laten ervaren wat MZ/de OR inhoudt ('proefperiode'/ 'stage'/onderdeel traineeship).
- Stel een buddy/coach met OR-ervaring aan.
- Laat jongeren een dag meelopen met (een van de) bestuurders en/of de OR-voorzitter.

### **3.2.4 Jongeren interesseren en betrekken**

#### *Oorzaak / uitdaging:*

- Nog relatief weinig jongeren zijn geïnteresseerd en/of betrokken bij medezeggenschap.
- De medezeggenschap sluit vaak nog onvoldoende aan bij de tijdsgeest, ontwikkelingen in de maatschappij en in arbeidsverhoudingen en de samenstelling en behoeften van het personeelsbestand.

#### *Oplossingsrichtingen:*

- Draagvlak bij en steun van bestuurders en HR-adviseurs én het feit dat zij het belang van MZ uitdragen in de organisatie helpt om jongeren bij MZ te betrekken.
- Een OR-voorzitter die 'jong van geest' of zelf jong is, zich openstelt, jongeren enthousiasmeert en over de streep trekt kan als kartrekker/ambassadeur het verschil maken.
- Neem als OR ook actief deel aan het introductieprogramma/inwerktraject van nieuwe jonge medewerkers door een presentatie te geven over de OR en/of met hen persoonlijk kennis te maken en in gesprek te gaan.  
Denk niet "de informatie is toch al op intranet te lezen".
- Een persoonlijke, informele benadering van jongeren om hen te interesseren in en te stimuleren om te participeren in medezeggenschap heeft veel meer effect dan een algemene oproep van de OR.
- Geef er direct opvolging aan als je hoort of ziet dat een jongere interesse heeft in MZ en/of aangeeft wel actief te willen zijn in MZ.
- Jongeren raken enthousiast van ervaringsdeskundigen en goede praktijkvoorbeelden en het samen in relatief korte tijd bedenken van mogelijke oplossingen voor een vraagstuk waar zij zich bij betrokken voelen.
- Draag uit en breng in de praktijk dat MZ goed is voor de loopbaanontwikkeling en het loopbaanperspectief.
- Verkort de termijnen voor actie en passief kiesrecht.

### **3.2.5. Innovatie werkwijze en communicatie**

#### *Oorzaak / uitdaging:*

- Het imago, de zichtbaarheid en vindbaarheid van de OR is onvoldoende en kan worden verbeterd.
- De 'traditionele' werkwijzen/vormen en communicatiemiddelen waar veel OR'en nu nog gebruik van maken werken belemmerend. Veel jongeren houden niet van een vaste werkwijze en vergadercultuur, vaste tijden en plaatsen. Veel jongeren werken en leven in toenemende mate digitaal.

#### *Oplossingsrichtingen:*

- De WOR biedt veel mogelijkheden. Maak gebruik van de ruimte die de WOR biedt om te innoveren en belemmeringen weg te nemen.
- Sluit beter aan bij de tijdsgeest en bij de belevingswereld van jongeren en hun behoeften.
- 'Verspil minder tijd aan energie slurpend samenzitten en zet deze tijdwinst om in innovatief samenwerken.'
- Leg de focus op de inhoud i.p.v. de regels en procedures.
- Veel jongeren zijn graag bereid om kortdurend op projectbasis mee te denken over een specifiek thema dat in hun interessesfeer ligt.
- Betrek jongeren (zowel jonge bestuurders als jonge werknemers) vroeg in trajecten en co-creëer.
- Laat jongeren weten en terugzien wat er met hun input gebeurt.
- Maak als OR gebruik van jongeren-netwerken in de organisatie en vice versa of stel een jongerenplatform in.
- Er valt veel winst te behalen door meer en op andere wijze te communiceren met jongeren (persoonlijk, informeler, doelgroepgericht, via social media, aansprekende verkiezingscampagnes, apps, vlogs, minder saai, kort, snel en to the point, meer beeld, bij jongeren aansluitend taalgebruik, etc.). Wellicht dat dat ook positieve effecten heeft m.b.t. andere medewerkers.
- Schakel jongeren in om in de OR of daarbuiten mee te denken over een effectieve manier van communicatie.

### **3.2.6 Zittingstermijn**

#### *Oorzaak / uitdaging:*

- Veel jongeren vinden het zich voor drie of vier jaar verbinden aan een gremium te lang.
- Sommige OR-leden maken jaar in, jaar uit deel uit van de OR, soms ook nog als volledig vrijgesteld lid en met het risico op het verliezen van verbinding met de collega-medewerkers/de werkvloer en niet terug kunnen in oorspronkelijke functie na einde OR-lidmaatschap. Dit schrikt veel jongeren af.

#### *Oplossingsrichtingen:*

- Overweeg een kortere zittingstermijn (bijv. twee jaar).
- Maximeer het totaal van de opvolgende zittingstermijnen (bijv. maximaal X keer herbenoembaar c.q. maximaal Y jaar).
- Schakel jongeren projectmatig in voor een specifiek thema dat in hun interessesfeer ligt.

#### 4. Voorlopige visie CBM (in concept)

[Nader uit te werken na CBM-congres en overleg in CBM.]

Op basis van de tot nu toe opgehaalde informatie en met het oog op het CBM-congres en de door de CBM te ontwikkelen visie op *MZ en jongeren*, wordt hierna op hoofdlijnen een voorzet gedaan voor de mogelijk door de CBM te kiezen richting ('voorlopige visie CBM').

##### **Uitgangssituatie**

Uit onderzoek blijkt:

- 36% van de beroepsbevolking is jong, maar (gemiddeld) wordt slechts 17% van de OR-zetels door jongeren bezet<sup>6</sup>.
- 52% van medewerkers weet niet welke OR-commissies voor hen aan de slag gaan<sup>7</sup>.

Kortom:

- OR'en zijn niet representatief qua leeftijd, noch inclusief.
- OR'en doen te weinig aan communicatie met de medewerker en/of communiceren niet doelgroepgericht en effectief genoeg.

##### **Probleemdefinitie en overwegingen**

De medezeggenschap sluit niet goed genoeg aan bij de tijdsgeest, ontwikkelingen in de maatschappij en arbeidsverhoudingen en de samenstelling en behoeften van het personeelsbestand.

Het probleem is niet zozeer dat medezeggenschap als zodanig of OR'en als orgaan onaantrekkelijk zijn voor jongeren en 'jong denkenden', maar:

- De OR kan zijn rol ten behoeve van het goed functioneren van de organisatie, vaak nog beter vervullen;
- Voor een niet diverse OR is het moeilijker in te spelen op behoeften van niet vertegenwoordigde groepen werkenden.

De OR is nu onaantrekkelijk voor veel jongeren.

Indien de OR, met het oog op het functioneren van de organisatie, voldoende de medewerkers betreft met werkwijzen en middelen die passen bij de verschillende doelgroepen, wordt hij ook aantrekkelijk voor jongeren en 'jong denkenden'.

##### **Oplossingsrichtingen**

Op drie niveaus:

1. *Anders denken (= rol OR)*
  - Roldefinitie OR (niet uitsluitend, maar in ieder geval) proactief als 'participatieregisseur'. Heeft expertise over de manier waarop medewerkers in de organisatie bij een strategisch beleidsonderwerp kunnen worden betrokken en wat daar voor nodig is.
2. *Anders organiseren (= werkwijze)*
  - Coachend leiderschap en autonomie voor jongeren als leidraad bij de werkwijze van de OR (specifiek gericht op jongeren).
  - Deelname aan medezeggenschapsprojecten integreren met scholing en persoonlijke/professionele ontwikkeling van de medewerker.

---

<sup>6</sup> Performa's onderzoek OR Trends, Hoe representatief is jouw OR?; J.Zoutenbier en W. de Groot; Performa OR, oktober 2017.

<sup>7</sup> [Onderzoeksrapport Naleving van de Wet op de Ondernemingsraden \(Nalevingsonderzoek\), 2017: zie website van de Rijksoverheid.](#)



- OR als 'regiegroep' die projectmatig werkt met een netwerkstructuur.
  - Getrapt binnenleiden jongeren: van informant naar projectmatig betrokkene naar deelnemer OR/'regiegroep'.
  - Andere werkvormen en tijd, plaats- en apparaat onafhankelijk werken (TPAW).
  - Extra aandacht voor deelname flexwerkers aan medezeggenschap<sup>8</sup>.
3. *Anders doen (= middelen)*
- Contact tussen jong en oud.
  - Overleg over de positie van de OR in de gouden driehoek (RVB/OR/RVC-RvT) en met medewerkers.
  - (Kortlopende) projectgroepen met één thema dat aansluit bij de context van jongeren. Combineren met scholing en mentoring (oudere met ervaring / jongere), zodat er een link ontstaat tussen organisatieproblemen enerzijds en persoonlijke/professionele effectiviteit van de jongeren anderzijds.
  - TPAW & digitale communicatiemiddelen (apps, social media, vlogs etc.).
  - Campagnes met motieven die een jongere aanspreken (carrière, ontwikkeling, persoonlijke drijfveren en voor de persoon relevante projecten).

### **Roi CBM**

- a. Informeren over:
  - wat medezeggenschap is;
  - wat de OR doet;
  - wat de toegevoegde waarde/impact is die medezeggenschap/de OR kan hebben;
  - wat de meerwaarde is van diversiteit in medezeggenschap/de OR;
  - wat de ruimte is die de WOR biedt.
- b. Informeren van OR'en, bestuurders/HR-functionarissen, trainers en ambtelijk secretarissen over trends & oplossingsrichtingen.
- c. Inspireren met best practices.
- d. Aanjagen van mentaliteitsverandering.
- e. Zelf-ontwikkelen vermogen OR'en, bestuurders, medewerkers aanspreken.
- f. Advisering minister van SZW over aanpassing WOR en andere regelgeving die de medezeggenschap raakt.

---

<sup>8</sup> <https://www.ser.nl/nl/thema/or-medezeggenschap/werkwijze/flex/wat>

### **Enkele mogelijk door de CBM te initiëren acties/activiteiten**

- Ad a. Belang medezeggenschap uitdragen aan de hand van (doelgroepgerichte) korte filmpjes waarin mensen vertellen wat medezeggenschap/de OR hen persoonlijk en/of de organisatie heeft gebracht.
- Ad b. Voorlichtingsdocument (bijgevoegd concept werkdocument als basis; aantrekkelijk en leesbaar vormgeven).
- Ad c. Bijvoorbeeld inspiratiebundel; vlogs; bijeenkomst; presentaties.
- Ad d. Initiëren project analoog aan SER-verkenning Jongeren<sup>9</sup> of 'Kennisland-model'<sup>10</sup> (over MZ, eventueel gekoppeld aan een SER-advies).
- Ad d. MZ-portaal oprichten, met een onderdeel over Mz en jongeren.
- Ad d. OR-trainers toerusten en jonge trainers enthousiasmeren voor MZ.
- Ad d. Conferentie of hackaton i.h.k.v. overleg over de OR in gouden driehoek en met medewerkers.
- Ad d. Bijeenkomst organiseren waarin jongeren en ouderen in gesprek gaan over verschillen en overeenkomsten tussen de generaties en het voordeel dat men daarmee in het kader van medezeggenschap kan doen.
- Ad d. Competentieprofiel MZ-er opstellen, samen met relevante stakeholders. Combineren met handreiking over integreren scholing/ontwikkeling en medezeggenschapsprojecten. EVC's en OVC's stimuleren.
- Ad d. SER Voorbeeldreglement ondernemingsraden aanvullen met o.m. informatie over de ruimte die de WOR biedt om betrokkenheid van medewerkers te organiseren (via bijvoorbeeld projectgroepen, themagroepen, klankbordgroepen, raadplegen collega's, netwerk, gebruikmaken van digitale communicatiemiddelen).
- Ad d. Stimuleren dat onderwijs- (PO en VO) en opleidingsprogramma's aandacht besteden aan kennis over en het opdoen van ervaringen met medezeggenschap.
- Ad d. Eindmeting 2021.
- Ad e. Ontwikkelen toolbox, of spel analoog aan Koerskaart.
- Ad e. OR'en samen met jongere medewerkers laten kennis maken met Co-creatie, Design Thinking en Design Sprints<sup>11</sup>, Golden Circle<sup>12</sup> e.a. werkvormen. Ervaringen laten opdoen.
- Ad f. Op verzoek of eigen initiatief de minister van SZW adviseren (bijvoorbeeld over aansluiting wet bij digitalisering).

---

<sup>9</sup> Bijvoorbeeld: Een SER Jongerenverkenning koppelen aan een SER-advies in relatie tot medezeggenschap. Denk aan SER-adviezen <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/sdg-imvo> en <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/diversiteit-in-de-top> of SER-verkenning <https://www.ser.nl/nl/adviezen/kansen-belemmeringen-jongeren>.

<sup>10</sup> Ter inspiratie: Kennisland heeft een project Student Lab. Op basis van een actueel probleem (in dit geval: jongeren die van MBO naar HBO doorstromen en daarin problemen ervaren) is er op verzoek van de minister een werkgroep van jongeren samengesteld. Die jongeren hebben zelf het probleem aan den lijve ondervonden. De jongeren zijn in 4 sessies begeleid om een aantal oplossingen te bedenken voor het doorstroomprobleem. De oplossingen moesten sectorbreed te gebruiken zijn. HBO-scholen konden vervolgens per school subsidie aanvragen bij het ministerie voor één oplossing die specifiek helpt in hun situatie. Dat schijnt een positief effect te hebben gehad. Iets dergelijks zou de CBM ook kunnen doen – een groep jongeren die bijvoorbeeld zelf heeft ervaren hoe lastig het is om 'er tussen' te komen in de OR uitnodigen om vier keer bij elkaar te komen. De jongeren maken een beleidsplan; een analyse en plan van aanpak, toolkit met middelen om jongeren meer bij medezeggenschap te betrekken. Organisaties/OR'en kunnen daaruit putten of daar hulp bij krijgen. Op iets hoger abstractieniveau dan MZ Lab.

<sup>11</sup> Design Thinking en Design Sprints: in korte tijd van probleemstelling naar innovatieve oplossing.

<sup>12</sup> De Golden Circle-methode bestaat uit drie cirkels. De kern is 'why', daarna volgt 'how' en de buitenste cirkel vertegenwoordigt 'what'.