



## colofon

november 2025

De samensteller, schrijver en uitgever van dit boek zijn zich volledig bewust van hun taak en streven ernaar zo betrouwbaar mogelijk uitgaven te verzorgen. Desondanks kunnen zij geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor (de gevolgen van) onvolkomenheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

ISBN: 9789403840079

[CT2, creative thinking coaching training](#)

Grote Berg 46F

5611 KL Eindhoven

040-2813128

[www.CT2.nl](http://www.CT2.nl)

**vormgeving omslag en binnenwerk:** Marc Camps, Marc-a-Thing

**tekstredactie:** Carin Springelkamp, Caraat Media

**tekstcontrole:** Anouschka Schutte, Proactive Translations

**AI-toetsing:** Max Dinser, Digital Bricks

**geschreven met ondersteuning van:** ChatGPT en Claude.ai (Anthropic)

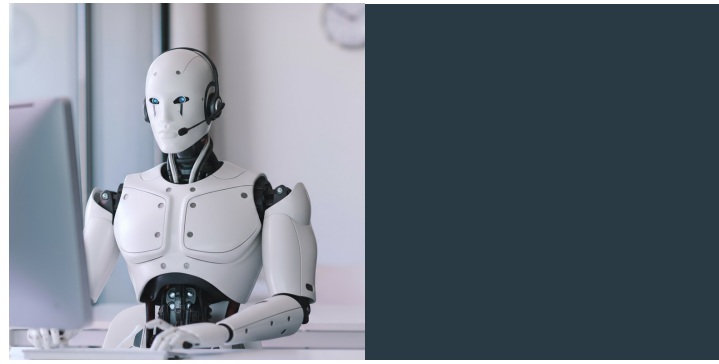


Op deze uitgave rust auteursrecht met een Creative Commons-licentie (CC BY-NC-SA): je bent vrij om deze uitgave te delen en te bewerken onder de strikte voorwaarden dat je dit enkel en alleen doet voor niet-commerciële doeleinden en altijd met naamsvermelding van de schrijver van deze uitgave.

Geen enkel deel van dit boek mag worden gebruikt voor het trainen van kunstmatige intelligentie; hiermee is tekst- en datamining van (delen van) deze uitgave uitdrukkelijk niet toegestaan.

Alle rechten voorbehouden, inclusief voor tekst- en datamining, het trainen van kunstmatige intelligentie (AI) en soortgelijke technologie.

## inleiding: AI: wat moet de OR daarmee?



Nederlandse ondernemingsraden staan voor een historische uitdaging: kunstmatige intelligentie (AI) zal het werk van miljoenen medewerkers gaan veranderen. Van automatische werkplanning tot intelligente klantenservice: AI-systemen nemen steeds meer beslissingen die medewerkers raken.

De EU AI-wet is stapsgewijs in werking gegaan vanaf februari 2025. Nederlandse organisaties zijn verplicht om zich hieraan te houden. OR-en hebben een belangrijke rol bij de invoering van deze wet en de WOR-rechten van de OR worden belangrijker dan ooit.

### **de context**

Nederlandse organisaties investeren massaal in AI. Volgens onderzoek van het CBS gebruikte in 2024 22,7% van de Nederlandse bedrijven met meer dan 10 medewerkers één of meer AI-technologieën. In een commercieel onderzoek onder IT-managers geeft 68% aan AI in enige vorm te hebben ingevoerd.

Dit geeft risico's. Gegevens van medewerkers kunnen uitlekken via AI-chatbots (zie de case studies in de bijlagen) en algoritmes kunnen discrimineren bij werving en selectie. Ook kan automatisering de werkzekerheid bedreigen, zeker als er geen overleg is hoe er zorgvuldig en goed keuzes gemaakt gaan worden. Denk aan medewerkers die moeten leren om met meer automatisering om te gaan, maar ook aan het ontslag van medewerkers bij reorganisatie van het werk of aan de kwaliteit van de output van een AI-systeem.

### **de kans**

#### **kans voor de OR**

OR-en hebben unieke mogelijkheden om deze ontwikkelingen te beïnvloeden. De EU AI-wet versterkt de rechten van medewerkers en de WOR geeft krachtige instrumenten. Bovendien krijgen de Nederlandse toezichthouders meer bevoegdheden om te controleren en te handhaven.

#### **kans voor management**

Organisaties die hun OR in een vroeg stadium informeren en gebruiken, doen het beter bij het invoeren van grote(re) veranderingen in de organisatie. Medewerkers accepteren AI-veranderingen beter als de OR erbij betrokken is. Daarmee wordt de OR een strategische partner in plaats van een obstakel.

### urgentie

De ontwikkeling van AI gaat snel. Elke week komen er nieuwe AI-tools of -toepassingen bij. Wachten met AI-beleid als organisatie wordt daarmee (steeds) duurder en moeilijker. OR-en die nu investeren in AI-kennis zetten zichzelf neer als belangrijke spelers in dit veranderproces.

De EU AI-wet heeft 3 belangrijke deadlines, **februari 2025**: eerste regels van kracht, **augustus 2026**: alle hoog-risico AI onder toezicht, **augustus 2027**: volledige implementatie

*Zie bijlage K: hand-out voor de Bestuurder — invoering van AI met OR-meerwaarde voor een managementsamenvatting en mini-tijdslijn.*

Dit boek, waarin kennis wordt gecombineerd met praktische tools en instrumenten, helpt de OR om een positie in te nemen.

### Speciaal voor jou: extra's om te downloaden!

Met deze inlog voor de speciale pagina kun je diverse extra's downloaden om meteen aan de slag te gaan. Gebruik deze inlog meteen en kijk wat we hebben klaargezet!

**Speciale pagina:** <https://ct2.nl/bonusmateriaal-praktijkboek-ai>

**Wachtwoord:** b0nusA1



Dit boek bouwt voort op drie eerder gepubliceerde artikelen over AI en medezeggenschap:

- [“AI-gebruik voor OR-leden: veilig werken”](#)
- [“WOR-rechten bij AI: wanneer welk artikel”](#)
- [“OR en AI-wet: termijnen 2026-2027 + praktische voorbereiding”](#)

De teksten van deze artikelen zijn in dit boek opgenomen.

# gebruiksaanwijzing

## hoe dit praktijkboek is opgebouwd

Dit boek volgt een logische opbouw van uitleg – actie – achtergrond.

Vervolgens bespreken we de zaken die belangrijk zijn bij de uitvoering:

**deel 1:** Wat is AI en wat betekent het voor medewerkers?

**deel 2:** Wat is de rol van de OR bij de invoering/uitvoering van AI in de organisatie?

**deel 3:** Wat kan/moet de OR zelf met AI: gevaren in je OR-werk

**deel 4:** Juridisch kader OR, ontwikkelingen, internationale context, toezicht en handhaving

**deel 5:** Bijlagen

## wat je leert in dit OR praktijkboek

In dit OR-praktijkboek leer je welke rechten uit de WOR van toepassing zijn bij de invoering van AI, hoe je AI-risico's kunt herkennen en aanpakken, en welke concrete stappen je in verschillende situaties kunt nemen. Daarnaast vind je sjablonen voor brieven en adviezen, en handvatten om te bepalen wanneer escalatie naar toezichthouders nodig is.

## verschillende ervaringsniveaus

**beginners:** start met hoofdstuk 9 (scenario's) om je situatie te herkennen. Lees daarna de relevante achtergrond.

**ervaren OR-leden:** ga direct naar hoofdstuk 11 (strategische aanbevelingen) en hoofdstuk 13 (praktische tools).

**AI-experts:** focus op hoofdstuk 6 (internationale vergelijking) en hoofdstuk 10 (toekomstige ontwikkelingen).

## naslagwerk

Gebruik dit boek over de OR en AI als een naslagwerk. Lees de hoofdstukken die bij jouw situatie passen. De belangrijkste tips staan in kaders en je kunt checklists printen voor dagelijks gebruik.

## praktische tips

- print de checklists voor OR-vergaderingen
- bewaar sjablonen voor hergebruik bij AI-situaties
- gebruik de scenario's als discussietool met je OR-team
- deel relevante hoofdstukken met management bij gesprekken/onderhandelingen
- gebruik de voorbeeldbrieven in de bijlagen

*Zie bijlage K: hand-out voor de Bestuurder — invoering van AI met OR-meerwaarde voor concrete bestuurdersacties en RACI.*

## als je vastloopt

Bij complexe situaties kun je terecht bij:

- [CT2.nl](https://www.ct2.nl) voor training en advies
- toezichthouders voor handhaving
- OR-netwerken voor ervaringsuitwisseling

“de wet is het minimum,  
de relatie is het maximum”

*Sander Vrugt van Keulen*

*CoachSander*



## over de schrijver

Meer dan 20 jaar geleden ben ik als trainer begonnen. In de loop der jaren heb ik een metamorfose doorgemaakt. Eerst van trainer naar coach, later van coach naar procesbegeleider.

Mijn jarenlange ervaring zet ik in om de medezeggenschap in veel organisaties te moderniseren in een vorm die past bij de huidige samenleving én bij de organisatiecultuur. Daarbij streef ik naar een participatievorm waaraan alle medewerkers binnen de organisatie kunnen en willen meedoen.

Kennis van de WOR (en andere wetgeving) is voor OR-leden van groot belang: niet om hun rechten op te eisen, maar om te weten wat de rechten en plichten zijn. En bovenal om samen met de Bestuurder tot de beste besluiten te komen.

### gericht op praktische uitvoering

Tallose keren per jaar ga ik met ondernemingsraden het gesprek aan over de WOR en andere wetgeving, maar ook over de meest optimale interne werkwijze van de OR. Tijdens deze sessies leer ik ondernemingsraden en Bestuurders de vele ins en outs van het OR-werk. Ik doe dat op een uiterst praktische en uitvoerbare wijze: hoe voer je als OR en Bestuurder je taken goed uit, op een manier die past bij de organisatie en de cultuur in die organisatie.

Op basis van de vele gesprekken en ervaringen als trainer/coach en adviseur bij talloze organisaties heb ik dit OR praktijkboek samengesteld. Vanzelfsprekend ben ik daarbij niet over één nacht ijs gegaan. Daarnaast zijn alle teksten getoetst door AI-expert Max Dinser van Digital Bricks.

### constructief overleg

In mijn werk als trainer, coach, procesbegeleider en adviseur streef ik naar betere en constructievere manieren van overleg en besluitvorming. Ik maak er werk van om samen nieuwe vormen van participatie te ontdekken. Het geeft mij voldoening om verantwoordelijkheden laag of lager in de organisatie te leggen. Met deze uitdagingen ga ik samen met ondernemingsraden en directies vol overgave aan de slag.

### Meer weten?

Ik kom graag een keer [praten over de taken van de OR bij het AI-beleid en de veranderingen van software](#) bij jou in de organisatie en hoe je daar als OR het beste mee om kunt gaan in jouw organisatie. Ik hoor graag van je.



**Sander Vrugt van Keulen**  
CT<sup>2</sup>

specialist groepsdynamiek en  
participatie / coach / facilitator  
ondernemingsraden

## eerder verschenen in de OR toolbox met praktijkboeken en expertgidsen

Dit OR praktijkboek is onderdeel van een reeks **OR praktijkboeken**, **OR expertgidsen** en sjablonen die samen de OR toolbox vormen. Alle onderdelen van de OR toolbox zijn te downloaden via CT2.nl. **De OR praktijkboeken** zijn ook in gedrukte vorm te koop en hebben extra bonusmateriaal via een speciale inlog die voorin het boek staat vermeld.

Eerder verschenen in de OR toolbox de volgende titels:

- OR expertgids: kandidaten werven voor OR-verkiezingen
- OR expertgids: duurzaamheid en ESG rapportages
- template OR-jaarverslag op één A4
- OR praktijkboek: ondernemingsraad en de Wet toekomst pensioenen
- OR praktijkboek: de OR en thuiswerkbeleid
- OR expertgids: werkkostenregeling 2024
- eBook OR-basisbegrippen en OR-begrippen
- eBook draaiboek verkiezingen ondernemingsraad
- eBook instemming en advies



Als OR heb je behoefte aan een gelijkwaardige positie aan tafel, een helder proces en maatwerk. Je wilt een begeleider die past bij jullie manier van werken en die vooraf helpt om het vraagstuk scherp te krijgen. Je werkt het meest effectief in drie stappen: goede voorbereiding, doelgerichte trainingsdag(en) en een kort nazorgmoment om te checken wat het heeft opgeleverd en wat nog nodig is.

Je houdt zelf de regie over de inhoud en de keuzes. Je verwacht dat niemand stappen overslaat: eerst het beeld compleet, dan afwegen, dan besluiten. Je werkt in vaste fasen (situatie in kaart, opties, besluit, uitvoering, evaluatie) met duidelijke afspraken en follow-up. Je overleg volgt de WOR (art. 24/25/27/30), zodat besluiten begrijpelijk zijn, draagvlak hebben en zichtbaar resultaat geven.

CT<sup>2</sup> is daarbij je vaste partner: we zorgen voor een begeleider die past, bewaken het proces en maken de opbrengst zichtbaar. Zo staat de OR sterker aan tafel — nu én bij volgende dossiers.

# inhoudsopgave

|                                                                                                  |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>inleiding: AI: wat moet de OR daarmee?</b>                                                    | <b>3</b>      |
| gebruiksaanwijzing                                                                               | 5             |
| <br><b>deel 1: wat is AI en wat betekent het voor medewerkers?</b>                               | <br><b>13</b> |
| <b>1. wat is AI?</b>                                                                             | <b>14</b>     |
| verzamelnaam                                                                                     | 14            |
| waarschijnlijkheid berekenen                                                                     | 15            |
| geen 100% automatisering                                                                         | 15            |
| niet transparant of objectief                                                                    | 16            |
| AI verandert voortdurend (en dus de definities ook)                                              | 16            |
| wat is AI-beleid?                                                                                | 17            |
| waarom AI-beleid nodig is                                                                        | 18            |
| voor de Bestuurder                                                                               | 18            |
| wat wij je nu aanraden te doen:                                                                  | 18            |
| <br><b>deel 2: wat is de rol van de OR bij invoering en uitvoering van AI in de organisatie?</b> | <br><b>19</b> |
| <b>2. rol van de OR bij AI-beleid</b>                                                            | <b>20</b>     |
| formele positie van de OR                                                                        | 20            |
| strategische rol van de OR                                                                       | 21            |
| samenwerking met de Bestuurder                                                                   | 21            |
| wat wij je nu aanraden te doen                                                                   | 22            |
| <br><b>3. het belang van de OR bij AI-toepassingen</b>                                           | <br><b>23</b> |
| waarom AI-toepassingen (bijna) altijd OR-zaken zijn                                              | 23            |
| AI groeit snel: kleine tools, grote impact                                                       | 24            |
| wat wij je nu aanraden te doen                                                                   | 24            |
| <br><b>4. AI voor medewerkers: AI-risico's voorkomen</b>                                         | <br><b>25</b> |
| AI maakt keuzes                                                                                  | 25            |
| AI: kans op uitsluiting of ongelijkheid                                                          | 25            |
| AI raakt direct aan OR-rechten en maatschappelijke waarden                                       | 26            |
| veranderingen in werk, beoordeling en aansturing                                                 | 26            |
| gevolgen van AI vaak onderschat                                                                  | 26            |
| OR-bescherming medewerkers = organisatiebescherming                                              | 27            |
| sociale en psychische gevolgen                                                                   | 27            |
| privacy van medewerkers                                                                          | 28            |
| wat wij je nu aanraden te doen:                                                                  | 29            |

# inhoudsopgave

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5. drie scenario's: voor elke OR een actieplan</b>                | <b>30</b> |
| scenario 1: reactief – de organisatie gebruikt AI zonder OR          | 30        |
| scenario 2: proactief – onbewuste Bestuurder (vooral MKB)            | 32        |
| scenario 3: collaboratief – goede samenwerking met Bestuurder        | 34        |
| <b>6. praktische hulpmiddelen voor de OR</b>                         | <b>36</b> |
| hulpmiddelen binnen de OR                                            | 36        |
| hulpmiddelen van CT <sup>2</sup>                                     | 37        |
| externe hulpmiddelen                                                 | 37        |
| bijlagen met voorbeelden en achtergrond                              | 37        |
| <b>casestudie AI-incident Samsung</b>                                | <b>38</b> |
| <b>7. escalatie en handhaving</b>                                    | <b>40</b> |
| waarom escalatie belangrijk is                                       | 30        |
| interne escalatiestappen                                             | 41        |
| externe escalatiestappen bij overtredingen                           | 42        |
| handhaving                                                           | 42        |
| wat wij je nu aanraden te doen                                       | 44        |
| <b>deel 3: wat kan/moet de OR zelf met AI: gevaren in je OR-werk</b> | <b>45</b> |
| <b>8. AI-risico's voor de OR</b>                                     | <b>46</b> |
| welke risico's vormen AI-tools voor jou als OR-lid?                  | 46        |
| AI-fouten niet altijd herkenbaar                                     | 46        |
| geheimhoudingsplicht en AI-gebruik                                   | 46        |
| waarom AI-resultaten voor OR-werk vaak fout zijn                     | 47        |
| concrete do's en don'ts voor AI-gebruik door de OR                   | 47        |
| WEL doen met AI:                                                     | 49        |
| NIET doen met AI:                                                    | 49        |
| <b>9. praktische aanpak: juiste manier van AI-gebruik door de OR</b> | <b>50</b> |
| alle OR-leden leren over AI                                          | 50        |
| gedragscode voor veilig AI-gebruik                                   | 51        |
| infogram: OR AI-beleid voor eigen gebruik                            | 51        |
| checklist: veilige AI-tools voor OR-werk                             | 55        |
| concrete afspraken maken met de Bestuurder                           | 56        |
| wat wij je nu aanraden te doen                                       | 57        |
| actieplan AI-gebruik in de OR                                        | 58        |

# inhoudsopgave

|                                                                                                   |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>deel 4: juridisch kader OR, ontwikkelingen, internationale context, toezicht en handhaving</b> | <b>59</b> |
| <b>10. juridische OR-bevoegdheden</b>                                                             | <b>60</b> |
| voor de Bestuurder                                                                                | 61        |
| Artikel 25: adviesrecht bij AI-implementaties                                                     | 61        |
| Artikel 27: instemmingsrecht bij AI met persoonsgegevens                                          | 62        |
| AVG: de OR als privacybeschermingsinstrument                                                      | 63        |
| aandachtspunten toetsing privacyrisico's bij AI                                                   | 64        |
| Artikel 31: informatierecht voor AI-transparantie                                                 | 66        |
| praktische beslisboom: van adviesrecht tot instemmingsrecht                                       | 67        |
| Artikel 23.3: initiatiefrecht om proactief te zijn met AI-beleid                                  | 68        |
| Artikel 16: externe deskundigheid bij complexe AI                                                 | 68        |
| wat wij je nu aanraden te doen:                                                                   | 68        |
| <b>11. ontwikkelingen 2025–2027</b>                                                               | <b>69</b> |
| korte terugblik: wat er in 2025 al wettelijk veranderd is                                         | 69        |
| inhaalstrategie                                                                                   | 70        |
| augustus 2026: risicovolle AI volledig regelen                                                    | 70        |
| verplichte wettelijke controles vanaf augustus 2026                                               | 72        |
| augustus 2027: volledige AI-wet van kracht                                                        | 73        |
| ondersteuning OR door toezichthouders bij negeren WOR-procedures                                  | 74        |
| complete tijdlijn: alle belangrijke data op een rij                                               | 74        |
| praktische actiemomenten voor OR                                                                  | 75        |
| wat wij je nu aanraden te doen                                                                    | 75        |
| <b>casestudie AI-incident Clearview</b>                                                           | <b>76</b> |
| <b>12. internationale context</b>                                                                 | <b>78</b> |
| waarom een EU-baseline nodig is                                                                   | 78        |
| praktijkvoorbeeld                                                                                 | 78        |
| afhankelijkheid van leveranciers verkleinen                                                       | 78        |
| wie doet wat                                                                                      | 79        |
| wanneer de organisatie moet ingrijpen                                                             | 80        |
| wat wij je nu aanraden te doen                                                                    | 80        |

# inhoudsopgave

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>13. overheidstoezicht en handhaving</b>                                   | <b>81</b> |
| wie houdt toezicht                                                           | 81        |
| middelen toezichthouders                                                     | 81        |
| de OR als partner bij handhaving                                             | 82        |
| wanneer je opschaaft: de escalatieladder                                     | 82        |
| Vier manieren om bias te herkennen (minimaal twee gebruiken):                | 83        |
| AI op peil houden: controleren en bijstellen bij veranderingen AI-prestaties | 84        |
| wat wij je nu aanraden te doen                                               | 84        |
| <br>                                                                         |           |
| <b>deel 5: bijlagen</b>                                                      | <b>86</b> |
| BIJLAGE A strategische focus per sector                                      | 88        |
| BIJLAGE B AI-beleid Gereedheid onderzoek                                     | 92        |
| BIJLAGE C EU AI-wet risicocategorieën in detail                              | 94        |
| BIJLAGE D1 uitgewerkt stappenplan scenario 1                                 | 100       |
| BIJLAGE D2 uitgewerkt stappenplan scenario 2                                 | 103       |
| BIJLAGE D3 uitgewerkt stappenplan scenario 3                                 | 108       |
| BIJLAGE E escalatie bij niet-medewerking van de Bestuurder                   | 113       |
| BIJLAGE F informatiebronnen voor en over AI                                  | 116       |
| BIJLAGE G toezichthouders (nationaal en sectoraal)                           | 118       |
| BIJLAGE H bronnen internationaal (niet EU/NL)                                | 119       |
| BIJLAGE I internationale AI-governance vergelijking                          | 124       |
| BIJLAGE J begrippenlijst                                                     | 125       |
| BIJLAGE K hand-out voor de Bestuurder — invoering van AI met OR-meerwaarde   | 127       |



deel 1

wat is AI en wat  
betekent het voor  
medewerkers?