

# Overeenkomst over AI bij chemieconcern Solvay

**Frank Pot,**  
hoogleraar sociale innovatie en oud-redactielid  
Zeggenschap

De massale investeringen in kunstmatige intelligentie hebben veel kenmerken van een economische bubbel, maar voor werkende mensen zijn de gevolgen op de werkvloer al groot: van de dreiging tot ontslag tot surveillance. Hoe kunnen werkende mensen zeggenschap hierover uitoefenen?

We weten inmiddels uit onderzoek dat kunstmatige intelligentie nogal verschillende gevolgen kan hebben voor de kwaliteit van werk, bijvoorbeeld meer of minder autonomie, meer of minder controle.

We weten inmiddels ook dat niet de technologie zelf, in dit geval AI, leidt tot positieve of negatieve gevolgen voor het werk. Bepalend is de manier waarop processen en het werk worden georganiseerd. Daarbij bestaan keuzemogelijkheden en kan tegelijkertijd rekening worden gehouden met productiviteit en kwaliteit van de arbeid.

Om dat in goede banen te leiden is betrokkenheid en inspraak van werknemers essentieel. Dat wordt onderschreven door de sociale partners in de SER in hun advies over AI van 2025. Soms wordt daarover in een bedrijf een aparte overeenkomst gesloten. Een recent voorbeeld daarvan is het wereldwijde chemieconcern Solvay. Daar werd in 2020 door de Europese ondernemingsraad en de wereldwijde personeelsvertegenwoordiging (Solvay Global Forum) een overeenkomst over digitalisering gesloten met het topmanagement. Op 15 december 2025 kwam daar een aanvulling op over AI. Fredy Peltzer (FNV) en ondergetekende mochten bij beide overeenkomsten adviseren.

De essentie van de afspraken is dat bij elk project (digitalisering, AI) van enige omvang er een risicoanalyse wordt gemaakt, waarbij naar de gevolgen voor bedrijf en werknemers wordt gekeken. Daarvoor zijn criteria voor productiviteit en kwaliteit van de arbeid opgeschreven. Er wordt ook rekening gehouden met wat er volgens de Europese AI Act (2024) wel en niet mag. Vervolgens wordt er met de lokale personeelsvertegenwoordiging overlegd over hoe een en ander in goede banen, of liever gezegd naar goede banen, is te leiden. Over de uitvoering van deze overeenkomst zal in het gebruikelijke kwartaaloverleg van personeelsvertegenwoordiging en topmanagement worden gesproken.

Werknemersvertegenwoordiger Marco Roumen opereert vanuit de Solvay vestiging in Herten (Limburg) waar hij *assistant production manager* was en voorzitter van de ondernemingsraad. Nu werkt hij fulltime voor de internationale personeelsvertegenwoordiging. In een interview dat ik met hem had, zei hij zeer tevreden te zijn met beide overeenkomsten. "Het duurde even omdat we ideeën en ervaringen van alle niveaus binnen de organisatie wilden verzamelen voor dit nieuwe onderwerp. Het is ook gelukt omdat de sociale dialoog bij Solvay goed ontwikkeld is en actief wordt ondersteund door het topmanagement. Het directieteam is bovendien consistent en standvastig, zoals blijkt uit het duurzaamheidsbeleid en het actieve en veelomvattende diversiteitsbeleid." Zonder vertrouwen tussen management en werknemersvertegenwoordigers is een papieren overeenkomst volgens Marco betekenisloos. Natuurlijk zijn er verschillen tussen landen vanwege uiteenlopende politieke systemen en arbeidsverhoudingen. Dit blijkt bij de uitvoering van de over-



■ Werknemersvertegenwoordiger Marco Roumen samen met Mark van Bijsterveld van het Solvay bestuur.

eenkomst van 2020 tijdens de periodieke evaluaties die bijvoorbeeld worden uitgevoerd op het gebied van autonomie, werkdruk en opleidingsbehoeften.

Deze overeenkomst zal volgens Marco niet de laatste zijn. Er komen constant nieuwe onderwerpen aan bod die verdere uitwerking vereisen. "In de sociale dialoog is al besproken dat het gebruik van AI een hoog energieverbruik met zich meebrengt, wat in strijd is met het duurzaamheidsbeleid. Dit effect is echter nog niet direct meetbaar. Zodra dat mogelijk is zal er beleid over dit onderwerp worden ontwikkeld en zullen we daar afspraken over maken." De maatschappelijke dialoog richt zich uiteraard ook op de veranderende verhoudingen in de wereld en wat die betekenen voor Solvay.

Zie voor meer informatie de website van de internationale OR van Solvay op: <https://solvay-representation.org/our-achievements/>

# Vakbond en OR: samenspel bij reorganisatie

**Bart van Koningsbruggen,**  
Organisatieadviseur

Het afgelopen jaar maakten Nederlandse multinationals 31,8 miljard euro over aan aandeelhouders. Toch kondigden bedrijven zoals ASML en Heineken nieuwe ontslagen aan. Hoe kunnen vakbond en ondernemingsraad hiertegen samen optrekken?

In mijn werkpraktijk als adviseur van ondernemingsraden zie ik bij het proces van reorganisaties geen strijd tussen vakbond en ondernemingsraad, maar een zoektocht naar goede rolverdeling. Juist wanneer het spannend wordt in een organisatie, blijkt hoe belangrijk het is dat beide hun eigen positie kennen én benutten.

Een reorganisatie gaat zelden alleen over kosten. Het raakt strategie, inrichting van werk, werkgelegenheid organisatiecultuur en vertrouwen. Bestuurders willen snelheid en afgewogen toekomstbestendigheid. Medewerkers willen duidelijkheid en perspectief. In dat krachtenveld hebben zowel OR als vakbond een duidelijke toegevoegde waarde.

De opgestelde OR-leden beoordelen het voorgenomen besluit. Zij kijken naar nut en noodzaak, toetsen alternatieven, en beoordelen proportionaliteit en uitvoerbaarheid. Het adviesrecht is daarbij geen formaliteit; het is bedoeld om de kwaliteit van besluitvorming te verhogen. In trajecten waar de OR zich dusdanig weet te positioneren dat zij invloed heeft, zie ik dat plannen inhoudelijk sterker worden én meer draagvlak genieten.

De vakbond richt zich op de gevolgen voor medewerkers, met name via het sociaal plan. Daar gaat het over herplaatsing, begeleiding, vergoedingen en rechtszekerheid. De bond wordt veelal geïmplementeerd door Wet Collectief ontslag, via Cao-afspraken of op voordracht van de ondernemingsraad en brengt professionele afstand, onderhandelingservaring en sectorale kennis in.

De schaal van de reorganisatie bepaalt in belangrijke



mate hoe dit samenspel eruitziet. Bij een beperkte herstructurering blijft de betrokkenheid van vakbondsbestuurders vaak meer op de achtergrond en ligt de nadruk op het OR-traject. Gaat het om bijvoorbeeld grotere aantallen boventalligen of meerdere locaties, dan zie ik dat bonden bestuurlijk opschalen. Hoe groter de impact, hoe groter de behoefte aan formele borging.

Waar het in de praktijk om draait, is fasering en afstemming. Eerst duidelijkheid over het voorgenomen besluit en de onderliggende analyse. Daar hoort een zorgvuldig OR-advies bij. Parallel hieraan heldere onderhandelingen over het sociaal plan, met de vakbond aan tafel. Eerst een sociaal plan dan pas advies. Wanneer die volgorde en rolverdeling expliciet worden gemaakt, ontstaat rust en biedt het de medezeggenschap het comfort om een duidelijke rol te pakken.

Communicatie is daarbij cruciaal. Medewerkers maken geen onderscheid tussen "adviesrecht" en "onderhandeling". Zij willen weten waar zij aan toe zijn. Als OR en vakbond hun boodschap op elkaar afstemmen, versterken zij elkaars positie. In trajecten waar dat lukt, zie ik minder onrust en meer vertrouwen in de uitkomst, ook wanneer deze ingrijpend dreigt te zijn.

Ook managers hebben een rol. Transparantie richting beide gremia en gelijke informatievoorziening vormen de basis voor een volwassen proces. Wie inzet op samenwerking in plaats van positionering, vergroot de kans op draagvlak.

Reorganisaties blijven ingrijpend. Maar wanneer OR en vakbond opereren vanuit hun eigen kracht en elkaar niet overlappen maar aanvullen, ontstaat er geen frictie, maar meerwaarde. Dat is geen idealisme, maar een werkbare praktijk.