

De or praat met jongeren over flexwerk en werkdruk



INHOUDSOPGAVE

1.	Samenvatting.....	3
2.	De reden voor deze aanbeveling	5
3.	Probleemschets werkdruk en flexwerk.....	7
3.1	Werkdruk.....	7
3.1.1	Wat is werkdruk?	7
3.1.2	Welke factoren beïnvloeden werkdruk?.....	7
3.1.3	Hoe groot is de omvang onder jongeren?	8
3.1.4	Wat heeft werkdruk voor effect op organisaties?.....	8
3.2	Flexwerk.....	8
3.2.1	Wat houdt flexwerk in?	8
3.2.2	Jongeren en flexwerk	9
3.2.3	Impact van flexwerk op jongeren	10
3.2.4	Waarom ondernemers kiezen voor flexwerk	10
4.	Drie niveaus van beïnvloeding door de or	12
4.1	Operationeel niveau: middelen aangedragen of geregisseerd door de or	12
4.2	Tactisch niveau: beleid sturen binnen wettelijke kaders	12
4.2.1	WOR instrumenten werkdruk	13
4.2.2	WOR instrumenten flexwerk	14
4.2.3	Conclusie tactisch niveau	17
4.3	Strategisch niveau: de or als sparringpartner.....	17
4.3.1	De or stimuleert dat werkdruk bespreekbaar is.....	17
4.3.2	De or initieert overleg over de flexstrategie	18
5.	Succesfactoren voor het opbouwen van een netwerk onder jongeren.....	19
5.1	Benader jongeren rechtstreeks en persoonlijk	19
5.2	Betrek jongeren op een onderwerp dat hun interesse heeft	19
5.3	Jongeren willen een beperkte tijd bijdragen	19
5.4	Wissel taakgerichte en informele momenten af.....	20
5.5	Laat personen met affiniteit voor jongeren het voortouw nemen	20
5.6	Gebruik bestaande jongeren-netwerken	20
6.	Middelen die de or ter beschikking staan	21
6.1	De Jongerentoeft.....	21
6.2	De themasessie	22
6.3	Jongeren in de or-structuur	23
6.4	De or-ambassadeur.....	24
6.5	Leren van elkaar en van andere generaties	24
7.	Tot slot.....	26

1. Samenvatting

Op verzoek van de SER Commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM) is een netwerk opgezet van jongeren die actief willen bijdragen aan het verjongen en vernieuwen van de medezeggenschap. Het SER Jongerenplatform Medezeggenschap heeft naar aanleiding van de verkenning `Hoge verwachtingen: Kansen en belemmeringen voor jongeren in 2019` van het SER Jongerenplatform, als eerste doel gesteld het opleveren van een aanbeveling aan ondernemingsraden op het gebied van werkdruk en flexwerk.

In deze aanbeveling heeft het SER Jongerenplatform Medezeggenschap bekeken hoe gestimuleerd wordt dat jongeren via de ondernemingsraad (hierna: or) meedenken over onderwerpen die in hun werk van belang zijn. Dat draagt er aan bij dat jongeren zich kunnen ontplooien op alle levensgebieden en gezond werken.

De centrale vraag in deze aanbeveling is: "Om organisaties optimaal te laten functioneren is het belangrijk negatieve effecten van werkdruk en flexwerk op jongeren terug te dringen. Or's hebben een spilfunctie om jongeren te betrekken bij dit onderwerp en hun perspectief in het overleg in te brengen. Hoe kan de or dit stimuleren?"

Or's hebben een belangrijke bijdrage in het goed functioneren van organisaties. Die bijdrage wint aan kracht naarmate or's diverser en representatiever zijn samengesteld. Het netwerk vraagt aandacht voor de representativiteit van or's, omdat jongeren ondervertegenwoordigd zijn in de or. Het risico hiervan is dat de belangen van jongeren onvoldoende worden meegenomen in het beleid van de organisatie. Het netwerk wil or's ondersteunen in het werven en betrekken van jongeren. Dat doet het netwerk door or's inzicht te geven in de leefwereld van jongeren die aan het werk zijn. Allereerst worden twee belemmeringen beschreven die jongeren ervaren in organisaties. Ten tweede geeft het netwerk aanbevelingen hoe or's een netwerk onder jongeren opbouwen en welke middelen zij daarvoor kunnen gebruiken.

Twee belemmeringen voor de ontplooiing en gezondheid van werkende jongeren zijn werkdruk en flexwerk. Op het gebied van werkdruk ervaren jongeren meer burn-outklachten dan andere leeftijdscategorieën. Het risico van uitval is niet alleen vanuit sociaal en persoonlijk perspectief, maar ook vanuit bedrijfseconomisch perspectief onwenselijk. Vooral voor jongeren is het van belang om een klimaat in de onderneming te stimuleren waarin medewerkers zich open kunnen uitspreken over ervaren werkdruk. De or zet de signalen die hij in de onderneming over werkdruk opvangt in om te adviseren hoe dit open klimaat tot stand kan worden gebracht.

Voor de meeste jongeren is flexwerk geen vrije keuze. Zij geven de voorkeur aan baan- en inkomenszekerheid. Flexwerk in de leeftijdscategorie 25-34 leidt tot het uitstellen van belangrijke levensbeslissingen en levert jongeren stress op. Dit raakt het bedrijfsbelang wanneer flexwerk innovatie en het binden van talent hindert. Daarom is het van belang dat de or het initiatief neemt voor een overleg over de flexstrategie van de onderneming.

Er zijn verschillende manieren waarop or's jongeren kunnen betrekken in het or-advies over flexwerk en werkdruk. Naast concrete, operationele oplossingen biedt de Wet op de ondernemingsraden op tactisch niveau handvatten om te reageren op voorgenomen besluiten en het initiatief te nemen voor nieuw beleid. Het netwerk raadt or's aan om op strategisch niveau werkdruk en flexwerk te beïnvloeden. Dat doet de or met een heldere visie op de uitdagingen van alle partijen en door een boodschap te presenteren over zijn meerwaarde.

Or's bouwen aan een sterk netwerk onder jongeren door hen persoonlijk te benaderen, in te spelen op hun interesse en gedurende een afgebakende periode te vragen om een bijdrage. Het helpt als or's een aansprekend persoon aanwijzen die de communicatie met jongeren vormgeeft en als de or aansluit bij bestaande jongeren-netwerken in de organisatie.

Het belangrijkste middel om het perspectief van jongeren in te brengen in de beleidsvorming is de door het netwerk ontwikkelde Jongerentoets. Een gerichte set vragen helpt or's het gesprek te starten over negatieve effecten van werkdruk en flexwerk en de opvang daarvan. Een themasessie is vervolgens een laagdrempelige setting waarin jongeren het contact met de or aangaan. Online communicatie helpt om de drempel voor deelname van jongeren verder te verlagen. De or kan verder gaan dan een eenmalige sessie door in zijn structuur de voorwaarden te creëren voor meer deelname van jongeren. Specifiek voor werkdruk wordt or's aangeraden om met een generatiedialoog het perspectief van jongeren onder de aandacht te brengen van anderen, en zo de samenwerking in de organisatie te versterken.

2. De reden voor deze aanbeveling

De SER-Commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM) wil jongeren graag meer betrekken bij medezeggenschap. Een van de activiteiten om daar invulling aan te geven is het opzetten van een netwerk 'Jong in de medezeggenschap'.

Dit netwerk biedt een platform aan jongeren die actief zijn in of betrokken zijn bij het thema medezeggenschap. Binnen de doelen van het netwerk worden de jongeren gestimuleerd om verantwoordelijkheid te nemen voor de organisatie van activiteiten en de inhoud daarvan.

Het SER Jongerenplatform Medezeggenschap, dat in juni 2020 van start is gegaan, heeft als eerste doel gesteld het opleveren van aanbevelingen aan or's op het gebied van werkdruk en flexwerk. Deze thema's zijn gekozen op basis van de verkenning 'Hoge verwachtingen: Kansen en belemmeringen voor jongeren in 2019' van het SER Jongerenplatform. Die verkenning benoemt onder andere deze twee thema's als belemmeringen voor jongeren die werkzaam zijn in organisaties.

Medewerkers die meedenken en inspraak hebben zorgen ervoor dat hun organisatie beter functioneert. Eén van de manieren voor medewerkers om georganiseerd mee te denken is de or¹. Een or heeft er baat bij als hij een brede groep medewerkers vertegenwoordigt, omdat zijn adviezen daardoor evenwichtiger, rijker en vernieuwender worden.

Hoewel een brede afspiegeling van or's wenselijk is, hebben veel or's moeite om jongeren te betrekken. Uit onderzoek blijkt dat slechts 2 procent van de or-leden jonger zijn dan 25 jaar, terwijl zij 15 procent van de werkzame beroepsbevolking in Nederland uitmaken. Jongeren tussen de 26 en 35 jaar bezetten 16 procent van de or-zetels, terwijl zij 21 procent van de werkzame beroepsbevolking vormen. Waar jongeren dus ondervertegenwoordigd zijn in de or, zijn oudere medewerkers juist oververtegenwoordigd². Het SER Jongerenplatform Medezeggenschap vindt dat de binding van de or met jongeren versterkt moet worden.

Het SER Jongerenplatform Medezeggenschap wil or's op drie manieren ondersteunen in deze ontwikkeling. Allereerst geeft het netwerk met deze aanbeveling informatie over belemmeringen die jongeren ervaren in hun werkzame leven. Dat geeft or's een startpunt om jongeren op inhoud te betrekken bij medezeggenschap. Deze aanbeveling geeft daarnaast inzicht in de behoeften die jongeren hebben in de communicatie, zodat or's makkelijker contact leggen met jongeren. Tot slot worden er middelen genoemd die de or relatief gemakkelijk kan inzetten wanneer hij jongeren om inbreng wil vragen.

Het SER Jongerenplatform Medezeggenschap heeft een keuze gemaakt uit de onderwerpen die het SER Jongerenplatform in de verkenning heeft behandeld. Flexwerk en werkdruk zijn gekozen omdat deze thema's grote relevantie hebben voor de praktijk van organisaties en zich lenen om de representativiteit van or's te versterken. Hier volgt een passage uit de verkenning die laat zien wat de impact is van werkdruk en flexwerk op jongeren.

"Het SER Jongerenplatform stelt vast dat er in Nederland veel kansen voor jongeren zijn en de meeste jongeren deze kansen graag willen benutten. Nederlandse jongeren hebben het goed in vergelijking met jongeren uit minder welvarende landen, ze geven in

¹ In deze aanbeveling wordt de term 'ondernemingsraad' gebruikt omdat dit de meest voorkomende vorm van gekozen medezeggenschap is. De lezer kan ook denken aan andere soorten medezeggenschapsorganen, zoals een onderdeelcommissie, een centrale ondernemingsraad en groepsondernemingsraad.

² Performa (2017). OR Trends: Hoe representatief is jouw OR?.

het algemeen aan gelukkig te zijn en ze hebben positieve verwachtingen over hun toekomst. Tegelijkertijd ziet het SER Jongerenplatform dat de positie van jongeren onder druk staat.

Niet alle jongeren zijn in voldoende mate toegerust om zich te kunnen ontplooiën en een zelfstandig bestaan op te bouwen. Jongeren die wel voldoende zijn toegerust, ondervinden belemmeringen en onzekerheden waardoor hun weg naar zelfstandigheid trager verloopt. Dat is duidelijk zichtbaar aan de hand van de constatering dat de mijlpalen van nieuwe generaties in Nederland op een steeds later moment in het leven worden bereikt. Dit is in veel gevallen geen vrijwillige keuze van jongeren maar wordt veroorzaakt door een stapeling van ontwikkelingen en beleidsmaatregelen. Deze stapeling heeft geleid tot knelpunten en tot risico's die in het bijzonder neerslaan bij bepaalde groepen jongeren. Daarnaast hebben Nederlandse jongeren aanzienlijke last van toenemende prestatiedruk, stress en psychische klachten.

Zorgelijk is dat jonge werknemers een hogere mentale druk ervaren dan ouderen in de werkomgeving (afgezien van bijbanen naast studie). Jongeren tussen de 25-35 jaar zijn vaker emotioneel uitgeput, leeg aan het einde van de werkdag, moe bij opstaan, compleet uitgeput, bijna overspannen en denken meer buiten werktijd paraat te moeten staan. Dit zijn symptomen van een risico op een burn-out, hoofdzakelijk veroorzaakt door een disbalans tussen hoge werkeisen en onvoldoende hulpbronnen op het werk.

De meest opvallende structurele beweging op de arbeidsmarkt is dat vooral jongeren steeds vaker en steeds langer een tijdelijk contract hebben. Een decennium terug had de meerderheid op 24 jaar een vast dienstverband; nu is dit op 27 jaar. De meeste jongeren hebben echter nog steeds de voorkeur voor een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Dit heeft gevolgen voor het realiseren van hun mijlpalen. Jongeren blijken hun wensen om te gaan samenwonen, te gaan trouwen of een gezin te starten af te laten hangen van hun (gepercipieerde) arbeids(on)zekerheid. Laagopgeleide jongeren zijn hierin extra kwetsbaar omdat zij vaker flexibel werken."

Het SER Jongerenplatform Medezeggenschap heeft de ambitie om belemmeringen van jongeren in ondernemingen terug te dringen. De samenwerking in en de keuzes van organisaties hebben grote invloed op jongeren. Dat pleit ervoor dat op ondernemingsniveau het gesprek wordt gevoerd om de negatieve effecten van werkdruk en flexwerk aan te pakken. Het netwerk ziet or's als een belangrijk orgaan om dat te doen. De or is bij uitstek geschikt om de perspectieven van alle betrokkenen bij elkaar te brengen en vanuit gedeeld belang oplossingen voor te stellen.

Het SER Jongerenplatform Medezeggenschap wil met deze aanbeveling or's toerusten om in gesprek te gaan met jongeren en organisatie. Het netwerk heeft geprobeerd om een door feiten ondersteunde visie te maken die niet alleen jongeren, maar ook or's en bestuurders aanspreekt.

Het netwerk bestaat uit 19 jongeren onder de 35 jaar met affiniteit en ervaring in de medezeggenschap. Het netwerk is gestart in juni 2020 en heeft in vijf sessies deze aanbeveling opgesteld. De aanbevelingen die het netwerk in vervolghoofdstukken doet zijn gebaseerd op gesprekken met werkgevers, werknemers, hun vertegenwoordigers, wetenschappers, or's en jongeren.

Het netwerk wil alle sprekers bedanken voor hun bijdrage aan de totstandkoming van deze aanbeveling.

3. Probleemschets werkdruk en flexwerk

Dit hoofdstuk geeft aan hoe flexwerk en werkdruk effect hebben op jongeren en wat de noodzaak is om deze onderwerpen op de agenda van de or te zetten.

3.1 Werkdruk

3.1.1 Wat is werkdruk?

In 2012 bracht TNO een rapport uit met de volgende definitie voor werkdruk: "Een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud van het werk en de context van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren"³. In deze definitie staat de verhouding tussen taakeisen (werkcontext en werkinhoud) en regelmogelijkheden centraal⁴. Kortom, werkdruk ontstaat als wat een medewerker moet doen uit balans is met de invloed die hij daarop heeft.

3.1.2 Welke factoren beïnvloeden werkdruk?

Taakeisen – werkcontext	Taakeisen - werkinhoud	Regelmogelijkheden
Onduidelijke taak	Tijdsdruk	Autonomie
Taakonderbreking	Hoeveelheid werk	Tijd indelen
Onduidelijke rol	Kwaliteitseisen	Functionele steun leiding en collega's
Onzekerheid baan	Moeilijkheidsgraad	Invloed op besluiten
Organisatiecultuur	Variatie	
Stijl van leidinggeven	Emotionele belasting	

Niet iedereen ervaart klachten vanwege werkdruk. De effecten van werkdruk hangen af van buffers en individuele factoren. Verschillende factoren bepalen of werkdruk negatieve effecten heeft. Omdat er niet één oorzaak kan worden aangewezen voor negatieve effecten is er geen universele oplossing voor werkdruk. Inherent aan de discussie over werkdruk is dan ook de behoefte aan een oplossing op maat.

Individuele factoren

Onvoldoende competenties
Minder lichamelijk en mentaal belastbaar
Stress in persoonlijke context
Stress in werk-privé context
Te weinig gebruik maken van regel mogelijkheden

Buffers

Sociale steun van de leidinggevende en collega's
Leer- en ontplooiingsmogelijkheden
Herstelmogelijkheden
Materiële en immateriële waardering

De illustratie laat zien dat verschillende factoren bepalen of werkdruk negatieve effecten heeft. Omdat er niet één oorzaak kan worden aangewezen voor negatieve effecten is er geen universele oplossing voor werkdruk. Inherent aan de discussie over werkdruk is dan ook de behoefte aan een oplossing op maat.

³ TNO (2013). Werkdruk. https://www.tno.nl/media/1132/werkdruk_tno_rapport_r12_10877.pdf.

⁴ Het vervolg van deze paragraaf is ontleend aan de TNO Werkdruk Wegwijzer (2015). https://www.tno.nl/media/2505/tno_werkdruk_wegwijzer.pdf.

3.1.3 Hoe groot is de omvang onder jongeren?

Uit onderzoek blijkt dat ongeveer één op de 3 drie werknemers last heeft van werkdruk⁵. Wanneer er sprake is van een langdurig verhoogde werkdruk zonder rust tussendoor heeft dit nadelige gevolgen voor de gezondheid. Werkstress, slapeloosheid, vermoeidheid, een verhoogd risico op hart- en vaatziekten, productie- en kwaliteitsverlies en burn-out klachten zijn enkele voorbeelden van klachten die optreden bij een hoge werkdruk⁶.

Werkende jongeren hebben bovengemiddeld last van werkdruk. 21 procent van de jongeren tussen 25 en 35 jaar geeft aan dat zij burn-out klachten hebben die uit de hand dreigen te lopen. Dat percentage is het hoogste van alle leeftijdscategorieën. Een mogelijke verklaring hiervoor is te vinden in de veranderende arbeidsmarkt en de onzekerheid in toekomstperspectief die dit voor de jongeren met zich meebrengt⁷. Maar ook belangrijke levensgebeurtenissen, zoals de aanschaf van een eerste huis, de overgang van studietijd naar het werkzame leven en het krijgen van kinderen dragen bij aan de ervaren druk.

Jongeren ervaren meer druk op hun werk dan oudere werkenden, hebben meer het gevoel dat ze buiten werktijd beschikbaar moeten zijn en zijn vaker uitgeput. Jongeren vinden de hulp en ondersteuning op hun werkplek vaak onvoldoende.⁸

3.1.4 Wat heeft werkdruk voor effect op organisaties?

Het is in het maatschappelijk belang om werkdruk tegen te gaan. Maar ook organisaties hebben er belang bij met het onderwerp aan de slag te gaan. Allereerst heeft werkdruk negatieve sociale effecten, zoals verslechtering van de samenwerking, werksfeer en werkplezier. Ten tweede brengt het organisaties economische schade toe. Medewerkers met veel werkdruk zijn minder productief en leveren werk af met een minder hoge kwaliteit. Bovendien zijn de kosten aanzienlijk wanneer een medewerker zich ziekmeldt. Ziekteverzuim vanwege werkdruk leidt vaak tot langdurige uitval en hoge vervangingskosten.

3.2 Flexwerk

3.2.1 Wat houdt flexwerk in?

Er is sprake van flexwerk wanneer de looptijd van het contract of de contracturen flexibel zijn.⁹ Een medewerker is flexwerker als hij een flexibele arbeidsrelatie heeft. Flexwerkers zijn een diverse groep. Niet alleen medewerkers met tijdelijke contracten, maar ook oproepkrachten, vakantiekrachten, uitzendkrachten, payrollers en gedetacheerden vallen onder deze categorie. In deze aanbeveling worden ook ZZP'ers tot flexwerkers gerekend.¹⁰ Een belangrijk kenmerk van flexwerk is dat de persoon minder zeker is over het behoud van zijn baan en zijn inkomen.

⁵ FNV. <https://www.fnv.nl/werk-inkomen/veilig-gezond-werken/werkdruk>.

⁶ Arbokennisnet (2013). Dossier Werkdruk. http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/PSA/D_Werkdruk.pdf.

⁷ Wielers, R., Hummel, L., en Hooftman, W. (2020). Gebrek aan loopbaanperspectief vergroot de kans op burn-out. <https://www.socialevraagstukken.nl/gebrek-aan-loopbaanperspectief-vergroot-de-kans-op-burn-out/>.

⁸ SER Jongerenplatform (2019). Hoge verwachtingen: kansen en belemmeringen voor jongeren in 2019. <https://www.ser.nl/nl/adviezen/kansen-belemmeringen-jongeren>.

⁹ CBS (2020). Dossier Flexwerk. Wat zijn flexwerkers? <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-flexwerk>.

¹⁰ In afwijking van een eerdere aanbeveling door de SER. Wat wordt verstaan onder 'werkenden' en 'flexwerkers'? <https://www.ser.nl/nl/thema/or-medezeggenschap/werkwijze/flex/wat>.

3.2.2 Jongeren en flexwerk

1.8 miljoen werknemers in Nederland hebben een flexibele arbeidsrelatie¹¹. 410.000 hiervan zijn jongeren in de leeftijd 25 tot 35¹².

	Leeftijdscategorie					
	15 - 25	25 - 35	35 - 45	45 - 55	55 - 65	65 - 75
Aantal flexibele arbeidsrelaties	860.000	410.000	203.000	175.000	118.000	53.000
Procentueel	47,3%	22,5%	11,2%	9,6%	6,5%	2,9%

Tabel 1: Aantal flexibele arbeidsrelaties in de werkzame beroepsbevolking (eerste kwartaal 2020)¹²

Jongeren verschillen in hun mening over flexwerk naar gelang hun opleidingsniveau, leeftijd, sekse en inkomensniveau. Voor een uitgebreide bespreking van de verschillen wordt verwezen naar de publicatie van het SER Jongerenplatform⁸. Hier worden de voornaamste bevindingen gepresenteerd.

Werkende jongeren in de leeftijd 15 tot 25 waarderen flexibiliteit. In die groep heeft 64,7 procent in 2015 een flexibel contract, vaak als oproepkracht of als tijdelijke werknemer zonder vaste uren.¹³ Meestal gaat het om bijbaantjes, omdat in deze leeftijdscategorie 63 procent op school zit of een vervolgstudie doet. Gesprekken van het SER Jongerenplatform Medezeggenschap bevestigen dat deze groep flexwerk waardeert. Het stelt jongeren in staat studie- en werkactiviteiten te combineren¹⁴, werkervaring op te doen en is goed voor de persoonlijke ontwikkeling. De baan is in mindere mate gericht op het verder brengen van hun loopbaan.⁷

Jongeren tussen de 25 en 34 staan negatiever ten opzichte van flexwerk. In die groep heeft in 2015 24,8 procent een flexibel arbeidscontract.¹³ Vanaf 25 jaar gaat het steeds meer om tijdelijke contracten, waarvan grofweg de helft met uitzicht op een vaste baan. **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.** Uit gesprekken van het SER Jongerenplatform blijkt dat deze leeftijdscategorie loopbaanperspectief en baan zekerheid belangrijk vindt. Flexwerk staat dat in de weg. Volgens het CPB is onder de werknemers met een flexibel contract tussen de 25 en 54 jaar het werken met een flexibel contract voor slechts elf tot veertien procent een positieve keuze.¹³

Een beperkte groep hoogopgeleide jongeren kiest bewust wel voor een flexcontract. In tegenstelling tot lager opgeleide leeftijdsgenoten vindt die groep hoogopgeleiden flexibiliteit belangrijk.¹⁵ Het overgrote gedeelte van middelbaar- en laagopgeleide jongeren kijkt hier echter anders naar. Zij hebben het gevoel geen keuze te hebben in de vorm van de arbeidsrelatie. Zij zijn flexwerkers terwijl zij hechten aan zekerheid.

¹¹ In deze cijfers zijn ZZP'ers niet meegenomen.

¹² CBS (2020). Statline, Werkzame beroepsbevolking; positie in de werkring, 2018-2020.

<https://opendata.cbs.nl/statline/?dl=38A87#/CBS/nl/dataset/82646NED/table>.

¹³ CPB (2016). De flexibele schil van de Nederlandse arbeidsmarkt.

<https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Achtergronddocument-17nov2016-De-flexibele-schil-van-de-nederlandse-arbeidsmarkt-een-analyse-op-basis-van-microdata.pdf>.

¹⁴ CBS (2018). Toename flexwerk vooral bij jongeren met bijbanen.

<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/17/toename-flexwerk-vooral-bij-jongeren-met-bijbanen#:~:text=Het%20aantal%20werkzame%20jongeren%20is,afnam%20met%20ruim%20300%20duizend.>

¹⁵ WRR (2017) Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid.

<https://www.wrr.nl/publicaties/verkenningen/2017/02/07/voor-de-zekerheid>.

Maar ook veel hoger opgeleide jongeren hebben een voorkeur voor een vast contract.^{Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.}

In het licht van maatschappelijke trends zal de groep die problemen ervaart met flexwerk groeien. Niet alleen blijft de flexibele schil van ondernemingen groeien¹⁵, maar jongeren hebben steeds langer een tijdelijk contract. Zoals de WRR zegt: "Vooral jongvolwassenen hebben steeds vaker én steeds langer een tijdelijk contract (28 is het nieuwe 24)."

3.2.3 Impact van flexwerk op jongeren

Flexwerk heeft om drie redenen een negatieve uitwerking op jongeren. Allereerst stellen jongeren belangrijke levensbeslissingen uit. Jongeren die een onzekere baan menen te hebben gaan later samenwonen.¹⁶ Wanneer jongeren een huis willen kopen, zijn er aanwijzingen dat zij minder snel een hypotheek krijgen.¹⁷ Ten tweede lijkt wetenschappelijk onderzoek uit te wijzen dat de kans op burn-out onder flexwerkers hoger is dan onder andere groepen.⁷ Onzekerheid over loopbaan- en toekomstperspectief en de behoefte om zich te bewijzen dragen daaraan bij.

Tot slot hindert flexwerk de duurzame inzetbaarheid van specifieke groepen jongeren. Het positieve nieuws is dat werkgevers jongeren vaker een opleiding aanbieden dan werknemers in andere leeftijdscategorieën. Daar staat tegenover dat werknemers in tijdelijke contracten zonder uitzicht op een vast contract en zelfstandigen tijdens hun loopbaan beduidend minder formele opleiding volgen dan werknemers met vaste contracten en tijdelijke contracten met uitzicht op vast.¹⁸ Dit raakt jongeren.

Onder jongeren missen vooral lager opgeleiden vaak ontwikkelingskansen. Hoogopgeleide werknemers doen veel vaker een opleiding op het werk dan middelbaar- en laagopgeleide werknemers. Uit internationaal onderzoek blijkt dat hoe ongelijker de deelname van laagopgeleiden aan leven lang ontwikkelen is, hoe negatiever het effect op de ontwikkeling van het bbp.¹⁹

3.2.4 Waarom ondernemers kiezen voor flexwerk

Uit gesprekken van het SER Jongerenennetwerk Medezeggenschap met ondernemers blijkt dat zij drie redenen hebben om flexwerk in te zetten als instrument. Allereerst willen ondernemers wendbaar blijven. Pieken en dalen in de vraag naar hun diensten willen zij opvangen met een flexibele schil. De behoefte aan flexwerk verschilt sterk per bedrijf. Waar sommige bedrijven flexwerk als een must zien (bijvoorbeeld omdat het aard van het werk seizoensarbeid is), ervaren andere organisaties meer keuzevrijheid.²⁰ Soms is er een tweedeling in een organisatie tussen vaste medewerkers enerzijds, en flexwerkers die uitbestede werk doen anderzijds.

¹⁶ CBS (2015). Flexibele arbeid en de gevolgen voor relatie- en gezinsvorming, Eindrapportage. <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2017/39/flexibele-arbeid-en-relatie-en-gezinsvorming>.

¹⁷ Consumentenbond (2019). Hypotheek voor zzp'er en flexwerker. <https://www.consumentenbond.nl/hypotheek/zzper-en-flexwerker>.

¹⁸ Research Centre for Education and the Labour Market (2019). Leren onder werkenden met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. <https://cris.maastrichtuniversity.nl/en/publications/leren-onder-werkenden-met-een-kwetsbare-positie-op-de-arbeidsmarkt>.

¹⁹ Cabus, S. (2019). Toegang tot leven lang leren versnelt economische groei. Economisch Statistische Berichten 4771. <https://esb.nu/esb/20050499/toegang-tot-leven-lang-leren-versnelt-economische-groei>.

²⁰ CBS (2017). Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt. <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2020/06/dynamiek-op-de-nederlandse-arbeidsmarkt-de-focus-op-zekerheid>.

Als tweede motivatie geven ondernemers aan dat vaste arbeidsovereenkomsten veel verplichtingen met zich meebrengen²¹. Zo is het Nederlandse systeem van ontslagbescherming een hoge drempel. Ten derde is het kostenaspect belangrijk voor ondernemers. Een zieke werknemer brengt aanzienlijke kosten met zich mee. Een ondernemer vermijdt die kosten door gebruik te maken van flexwerk.²² In de kostenoverweging speelt ook de arbeidsvoorwaarden van flexwerkers. Er zijn aanwijzingen dat flexwerkers minder verdienen dan hun collega's in vaste dienst.²³

²¹ AAVN (2019). Waardevol werkgeven.

<https://www.aavn.nl/publicaties/brochure/waardevol-werkgeven/>.

²² Panteia (2014). Prikkels en knelpunten. Hoe werkgevers de loondoorbetalingsverplichting bij ziekte beleven. <https://www.panteia.nl/uploads/sites/2/2016/12/Prikkels-en-knelpunten.pdf>.

²³ CBS (2016). Inkomenspositie van flexwerkers.

<https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/44/inkomenspositie-van-flexwerkers>.

4. Drie niveaus van beïnvloeding door de or

Het SER Jongerenennetwerk Medezeggenschap onderscheidt drie niveaus waarop or's flexwerk en werkdruk in hun onderneming kunnen beïnvloeden: operationeel, tactisch en strategisch. De drie niveaus worden achtereenvolgens beschreven. Met de informatie in dit hoofdstuk kunnen or's zelf bepalen op welke manier zij de onderwerpen op de agenda zetten.

4.1 Operationeel niveau: middelen aangedragen of geregisseerd door de or

Or's die snelle, praktische oplossingen zoeken om de negatieve effecten van flexwerk en werkdruk aan te pakken, vinden die op het operationeel niveau. Het SER Jongerenennetwerk Medezeggenschap draagt in hoofdstuk 6 een aantal makkelijk toe te passen middelen aan om dit doel te bereiken. Die middelen zijn erop gericht om het gezichtspunt van jongeren over het voetlicht te brengen. Daarmee dragen de middelen bij aan een gesprek over het effect van het huidige organisatiebeleid en kunnen zij ook dienen als opmaat voor nieuw beleid. Afhankelijk van de ambitie, positie en beschikbare tijd van de or kiest hij ervoor om middelen aan te dragen aan anderen, of deze zelf te regisseren.

Wanneer de or een middel aandraagt, betekent dat dat hij zijn bestuurder of HR-functionaris adviseert aan de slag te gaan met een middel. Omdat de or het middel aandraagt, is hij aan de start van het traject betrokken. Hij kan ervoor kiezen om de regie verder over te laten aan de bestuurder of om te volgen hoe de implementatie van het middel verloopt. Wanneer anderen de uitvoering van een middel op zich nemen bespaart dit de or tijd.

Als de or een middel regisseert gaat hij een stap verder. Hij neemt het op zich om een leidende rol te spelen in de uitvoering. Dat doet de or bijvoorbeeld door de gespreksleiding op zich te nemen en zelf deelnemers te werven. Het voordeel van regisseren is dat de or een hechtere band opbouwt met de jongeren met wie hij in contact wil komen. De or moet wel bereid zijn extra tijd te investeren in de voorbereiding en uitvoering van het middel.

Hoewel het bieden van middelen concreet en snel is, heeft het operationeel niveau ook beperkingen. Wanneer de organisatie een koers heeft gekozen die haaks staat op het belang van jongeren, is het gezichtspunt van jongeren over het voetlicht brengen vaak onvoldoende om de onderliggende problemen aan te pakken.

4.2 Tactisch niveau: beleid sturen binnen wettelijke kaders

Het tactisch niveau past bij or's die de koers van hun onderneming willen beïnvloeden. Dit vraagt dat de or nagaat of het beleid van zijn onderneming recht doet aan zowel het bedrijfseconomisch belang als het belang van jongeren. De or die de koers van zijn onderneming wil sturen reageert op financieel-economische voornemens van zijn bestuurder of voorstellen op het gebied van sociaal beleid. Als hij vindt dat het organisatiebeleid anders moet, kan hij hier ook zelf het initiatief in nemen.

De Wet op de ondernemingsraden (hierna: WOR) biedt or's aanknopingspunten om werkdruk en flexwerk op de agenda te zetten. Een or die op het tactisch niveau jongeren wil betrekken en hen inspraak wil geven, vindt daar in de WOR veel instrumenten voor.

De manier waarop de or met de WOR invloed uitoefent op het beleid, verschilt voor werkdruk en flexwerk. Daarom worden de instrumenten uit de WOR voor de twee onderwerpen los van elkaar besproken.

4.2.1 WOR instrumenten werkdruk

De or kan op twee manieren beleid vormgeven op het gebied van werkdruk: de reagerende rol en de initiërende rol. De initiërende rol houdt in dat de or zelf beleidsvoorstellen doet op het gebied van werkdruk. De reagerende rol betekent dat de or adviseert op basis van bestaand beleid of een voorstel van de bestuurder. Vanuit de WOR heeft de or een aantal rechten in de reagerende rol. Die zijn als volgt.

4.2.1.1 Instemmingsrecht

De or heeft vanwege artikel 27 WOR instemmingsrecht op regelingen op het gebied van de arbeidsomstandigheden, het ziekteverzuim of het re-integratiebeleid. Een regeling om werkdruk te verminderen valt onder dit artikel. Daarnaast heeft de or een sterke rol in het monitoren van werkdruk. Het in kaart brengen van de werkdruk in de onderneming is onderdeel van de Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E). De inhoud en de organisatie van de RI&E is instemmingsplichtig.

Een or die werkdruk signaleert onder jongeren, kan via de RI&E organiseren dat deze groep medewerkers in het bijzonder gevolgd wordt. Het volgen van werkdruk gebeurt niet alleen door de werkgever, maar ook door de arbodienst die door de werkgever gecontracteerd is. Het contract met de arbodienst is instemmingsplichtig. Door gebruik te maken van zijn instemmingsrecht kan de or afspraken bedingen, ook vanuit de Arbowet, over het ontvangen van ziekteverzuimgegevens en/of verzuimanalyses.

4.2.1.2 Adviesrecht

Het adviesrecht (artikel 25 WOR) is het recht van de or om advies uit te brengen over een aantal belangrijke financieel-economische besluiten. Op basis van dit recht adviseert de or over het nut, de noodzaak en de haalbaarheid van een voorstel van de ondernemer, de alternatieven, en spreekt de or zich uit over de effecten ervan op het personeel. Als dit proces goed doorlopen is, betekent het adviesrecht niet dat de or het voorstel van de ondernemer kan blijven tegenhouden.

Sommige financieel-economische besluiten hebben effect op de werkdruk die medewerkers ervaren. Een or die dat signaleert gebruikt het adviesrecht om aanbevelingen te doen hoe de organisatie die werkdruk vermindert. Bij een adviesaanvraag over zo'n besluit gaat een bestuurder niet altijd in op de gevolgen voor werkdruk. Daarom is het van belang dat de or hier een leidende rol in neemt en kritisch is op de gevolgen van een besluit voor de werkdruk van de werknemers. Een belangrijke uitbreiding of wijziging van de werkzaamheden van de onderneming (artikel 25 lid 1 sub d WOR) kan immers gevolgen hebben voor de personeelsbezetting. Ook kan de invoering of wijziging van een belangrijke technologische voorziening (artikel 25 lid 1 sub k WOR) gevolgen hebben voor de werkdruk.

Wanneer een technologische voorziening wordt doorgevoerd is het van belang dat werknemers voldoende tijd en trainingen krijgen om de nieuwe systemen te beheersen. De or kan bij het uitbrengen van zijn advies afspraken maken over deze zaken.

4.2.1.3 Passief informatierecht

Artikel 31 WOR regelt het informatierecht van de or. Artikel 31b WOR ziet specifiek op de sociale informatie van de organisatie. De ondernemer moet actief gegevens verstrekken over onder andere het gevoerd sociaal beleid zoals genoemd in artikel 27 WOR. Dat geeft or's de mogelijkheid om de werkdruk te monitoren.

Naast de WOR kan uit andere bronnen een verplichting komen om de or te betrekken bij werkdruk. Zo'n bron kan een ondernemingsovereenkomst of collectieve arbeidsovereenkomst (cao) zijn. Het netwerk raadt or's aan deze documenten te onderzoeken op verplichtingen van de werkgever op het onderwerp werkdruk.

Naast de rechten die uit de reagerende rol volgen, heeft de or op basis van de WOR ook rechten in de initiërende rol. De initiërende rol houdt in dat de or eigenstandig het onderwerp werkdruk op de kaart zet. Dat kan op basis van verschillende bevoegdheden.

4.2.1.4 Actief informatierecht

Hoewel de ondernemer op basis van de WOR op een aantal gebieden informatie aan de or moet verstrekken, kan de or ook zelf achter informatie aan gaan. De or gebruikt hiervoor artikel 31 WOR. De or kan bijvoorbeeld navragen hoeveel jongere personeelsleden er op dit moment werkdrukklachten hebben. De bestuurder kan voor het beantwoorden van deze vragen anderen inzetten, zoals de afdeling HR, vertrouwenspersonen en de bedrijfsarts.

4.2.1.5 Overlegrecht

In artikel 23 WOR is het overlegrecht van de or met de ondernemer vastgelegd. De or kan het onderwerp werkdruk onder jongeren als agendapunt opvoeren en in de (overleg)vergadering de zorg uiten over het aantal jongeren met werkdrukproblemen.

4.2.1.6 Initiatief nemen en overleggen met medewerkers

De or heeft op basis van artikel 23 WOR de mogelijkheid onderwerpen aan de orde te stellen die de or belangrijk vindt en voorstellen te doen aan de bestuurder. De or kan dat bijvoorbeeld doen nadat hij informeel het gesprek over werkdruk is aangaan met de bestuurder en netwerken binnen de onderneming en daarbuiten. De bestuurder moet serieus kijken naar voorstellen die de or inbrengt. Artikel 23 geeft aan dat het voorstel minimaal één keer wordt besproken tussen or en bestuurder. De bestuurder geeft na die bespreking schriftelijk en onderbouwd aan wat hij met het voorstel gaat doen.

Naast het recht om initiatief te nemen mag de or ook in gesprek gaan met de medewerkers in de organisatie. Artikel 17 WOR geeft de or de mogelijkheid in werktijd te overleggen met medewerkers.

4.2.2 WOR instrumenten flexwerk

Ook op flexwerk kan de or een reagerende rol en de initiërende rol innemen. Vanuit de WOR heeft de or een aantal rechten in de reagerende rol. Die worden hierna toegelicht.

4.2.2.1 Instemmingsrecht

Het instemmingsrecht is het recht van de or om mee te beslissen over aspecten van sociaal beleid. Op basis van dit recht kan de or veel beleidsinitiatieven van de ondernemer tegenhouden. Dat betekent niet dat de or het recht heeft om te bepalen wat er wél moet gebeuren.

Eén van de onderwerpen waar de or instemmingsrecht heeft is een regeling op het gebied van het aanstellings-, ontslag- of bevorderingsbeleid. De or heeft instemmingsrecht wanneer de ondernemer een regeling wil vaststellen, wijzigen of intrekken. Dit is vastgelegd in artikel 27 lid 1 sub e WOR. Omdat het over een regeling gaat, heeft de or geen bemoeienis met individuele aanstellingen, ontslagen of bevorderingen (of het uitblijven hiervan)²⁴.

Het instemmingsrecht op het aanstellings-, ontslag- of bevorderingsbeleid is belangrijk wanneer de or invloed wil uitoefenen op flexwerk en jongeren. De or kan het instemmingsrecht gebruiken om alle belangen te wegen. Denk hierbij aan het belang van de onderneming, het belang van de flexwerker en het belang van de overige

²⁴ Kaar, R. van het (2018). Inzicht in de ondernemingsraad, een toelichting bij de Wet op de ondernemingsraden. SDU, Den Haag.

werknemers. De or zal zich er steeds bewust van moeten zijn dat bij die verschillende groepen verschillende belangen kunnen spelen. Om deze belangen goed te kunnen wegen is essentieel dat voor al deze groepen duidelijk is wat ze van elkaar mogen verwachten. Maken flexwerkers kans op een vaste arbeidsovereenkomst of is het juist de bedoeling van een onderneming om uit een steeds weer veranderende flexpool te kunnen putten? Hier moet duidelijkheid over zijn en daar ligt een belangrijke rol voor de or. Ook het aspect gelijke behandeling van flexwerkers verdient aandacht.

Het instemmingsrecht op het aanstellings-, ontslag- en bevorderingsbeleid is heel direct aan flexwerk te koppelen. Maar ook andere regelingen kunnen van invloed zijn op jongeren die flexwerken. Denk aan instemmingsplichtige regelingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden, de arbeids- en rusttijden, de arbeidsomstandigheden, personeelsopleiding en het werkoverleg. Een alerte or gebruikt een beleidsvoorstel van de bestuurder op deze gebieden om flexwerk en de gevolgen ervan voor jongeren onder de aandacht te brengen.

4.2.2.2 Adviesrecht

Omdat veel ondernemers flexwerk inzetten om pieken en dalen in productie op te vangen, zijn flexwerkers gevoelig voor schommelingen in de economie. Een veelgebruikt middel van ondernemers om om te gaan met een terugval in de productie is een vacaturestop, het niet verlengen van tijdelijke contracten en het uitbesteden van werk. Dat is van grote invloed op jongeren. De or kan deze beslissingen in een aantal gevallen beïnvloeden door gebruik te maken van het adviesrecht.

Bij een tegenvallende economie maken veel ondernemers een voorstel om de werkzaamheden van de onderneming in te krimpen, te wijzigen of werk aan- en uit te besteden. De or gebruikt het adviesrecht (artikel 25 lid 1 sub a, b, c en d WOR) om hier advies over te geven. De or kan dit als aanleiding gebruiken om de positie van jongere flexwerkers onder de aandacht te brengen en aan te dringen op maatregelen om de negatieve gevolgen hiervan op te vangen.

Voorafgaand aan het in- of uitbesteden van werk wordt vaak het oordeel van een extern deskundige ingezet. Voor dergelijke adviesopdrachten geldt ook het adviesrecht van de or. Dit recht zet de or in als hij in een vroegtijdig stadium betrokken wil worden bij de inrichting van werkzaamheden en hier het perspectief van jongere flexwerkers wil inbrengen.

4.2.2.3 Zorgtaken

De or is niet alleen aan zet op flexwerk wanneer het beleid van de onderneming verandert. Vaak is er al bestaand beleid, regels en afspraken op dit onderwerp. De or heeft een rol om te bevorderen dat die afspraken worden nagekomen. Dat worden ook wel de zorgtaken of stimulerende taken van de or genoemd en die taken zijn vastgelegd in artikel 28 WOR.

De or heeft de taak om in de gaten te houden of de geldende voorschriften van arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden worden nageleefd. Dit geldt dan niet alleen ten aanzien van het personeelsbeleid, maar denk hierbij bijvoorbeeld ook aan de arbeidstijdenwet. Een or kan bijvoorbeeld signalen krijgen dat flexwerkers als groep onvoldoende rusttijd krijgen tussen diensten of dat het maximaal aantal nachtdiensten wordt overschreden. Een belangrijk middel voor de or om dit in de gaten te houden is door het thema flexwerk een vast agendapunt te maken op de overlegvergadering.

4.2.2.4 Strategisch overleg en sociale informatie

Or's bespreken twee keer per jaar met hun bestuurder en toezichthouder de algemene gang van zaken in de onderneming. Dit wordt ook wel een strategisch overleg genoemd en de WOR benoemt dit in artikel 24. In dat overleg komt onder andere aan de orde welke plannen de ondernemer heeft op het gebied van sociaal beleid. De or kan de bestuurder actief bevragen op de plannen die hij heeft op het gebied van flexwerk en jongeren.

De or heeft op grond van artikel 31b WOR ook recht op informatie over de aantallen en de verschillende groepen van de in de onderneming werkzame personen. Met name ook ten aanzien van het sociaal beleid van de onderneming en de manier waarop dat beleid effect heeft op de verschillende soorten werknemers. Artikel 31b lid 3 WOR bepaalt specifiek dat de ondernemer informatie moet verstrekken over het aantal uitzendkrachten en de verwachte ontwikkeling van die aantallen. Zeker voor ondernemingen waarin het beleid op het gebied van flexwerk stabiel is, is het strategisch overleg en sociale informatie een goede aanleiding om het onderwerp bespreekbaar te maken.

De reagerende rol heeft voor- en nadelen. Een or in de reagerende rol is afhankelijker van het initiatief van de ondernemer. Wanneer de ondernemer een voorgenomen besluit voorlegt aan de or, heeft de or in de praktijk minder invloed dan wanneer hij voor de initiërende rol kiest. Het voordeel van de reagerende rol is dat flexwerk blijkbaar al leeft bij de ondernemer. De or kan van die extra dynamiek gebruik maken.

De WOR geeft de or ook handvatten om zelf het initiatief te nemen. Dat wordt de initiërende rol genoemd. De initiërende rol houdt in dat de or zelf beleidsvoorstellen doet op het gebied van flexwerk. Het voordeel hiervan is dat de or zelf de regie neemt op het onderwerp, op een voor hem passende tijd en manier. Hierna wordt ingegaan op de mogelijkheden.

4.2.2.5 Initiatief nemen en overleggen met medewerkers

De or heeft op basis van artikel 23 WOR de mogelijkheid onderwerpen aan de orde te stellen die de or belangrijk vindt en voorstellen te doen aan de bestuurder. De or kan dat bijvoorbeeld doen nadat hij informeel het gesprek over flexwerk is aangegaan met de bestuurder en netwerken binnen de onderneming en daarbuiten. De bestuurder moet serieus kijken naar voorstellen die de or inbrengt. Artikel 23 geeft aan dat het voorstel minimaal één keer wordt besproken tussen or en bestuurder. De bestuurder geeft na die bespreking schriftelijk en onderbouwd aan wat hij met het voorstel gaat doen.

Veel ondernemingen zullen misschien al jarenlang een vast beleid over flexwerk hebben en weinig noodzaak zien om dit beleid te wijzigen. Juist omdat de groep flexwerkers – met name onder jongeren – steeds groter wordt, is het van belang dat de or in deze context een actieve rol neemt. Dit doet de or door gebruik te maken van zijn initiatiefrecht.

Naast het recht om initiatief te nemen mag de or ook in gesprek gaan met de medewerkers in de organisatie. Artikel 17 WOR geeft de or de mogelijkheid in werktijd te overleggen met medewerkers. Ook de flexwerkers zelf worden gefaciliteerd om tijdens werktijd dat gesprek te voeren. Facilitering is voor deze groep in het bijzonder van belang, omdat zij vanwege hun contractvorm extra druk kunnen ervaren om aan het werk te blijven. De or kan gesprekken met flexwerkers gebruiken om een initiatiefvoorstel voor te bereiden.

4.2.3 Conclusie tactisch niveau

Zowel de reagerende als initiërende rol geeft de or mogelijkheid om het perspectief van jongeren op flexwerk en werkdruk in te brengen, en rekening te houden met hun belangen. De or zal zich er steeds bewust van moeten zijn dat bij die verschillende groepen verschillende belangen kunnen spelen en hierop moeten inspelen. Daarnaast is het van de situatie van de onderneming afhankelijk of de or gebruikmaakt van de reagerende of initiërende rol. Voor flexwerk heeft de Commissie Bevordering Medezeggenschap van de SER nadere informatie over de bevoegdheden van de or gemaakt²⁵.

Zowel in de reagerende als initiërende rol op het tactisch niveau krijgt de or invloed op de koers van de organisatie. Uiteraard vraagt dat meer tijd van de or dan het aanbieden van middelen op het operationeel niveau. Het nadeel van het tactisch niveau is dat het uitgaat van verplichtingen op basis van wetgeving. Uit de praktijk blijkt dat een overleg gebaseerd op verplichtingen niet overal even goed van de grond komt. Investeren in strategisch overleg biedt daar een uitkomst voor.

4.3 Strategisch niveau: de or als sparringpartner

Een strategische or weet wat de uitdagingen zijn van de onderneming en sluit daar in zijn adviezen bij aan. Als geen ander weet de or hoe de medewerkers tegen een uitdaging aankijken en wat zij nodig hebben om een actieve bijdrage te leveren. Met die informatie helpt een strategische or zowel de bestuurder als de medewerker vooruit en levert hij een belangrijke bijdrage aan het bereiken van de ondernemingsdoelen. Omdat de or aansluit op het gemeenschappelijk belang is hij minder afhankelijk van wetgeving om aan tafel te komen. Hij is een natuurlijke sparringpartner geworden van de bestuurder.

In vergelijking met het operationeel en tactisch niveau vraagt het strategisch niveau van de or een investering in tijd, netwerken en het zich eigen maken van de verschillende perspectieven van betrokkenen. Het SER Jongerenennetwerk Medezeggenschap raadt or's aan deze investering te doen, omdat het strategisch niveau de beste mogelijkheden biedt om voortgang te bereiken op werkdruk en flexwerk.

Om het overleg op strategisch niveau aan te gaan, heeft de or een boodschap nodig waarin hij zijn bijzondere meerwaarde laat zien op een onderwerp. Het SER Jongerenennetwerk Medezeggenschap doet in de volgende paragraaf een aanbeveling voor die boodschap op de onderwerpen werkdruk en flexwerk. Omdat de context van de organisatie grote invloed heeft op de boodschap en meerwaarde van de or, zullen niet alle suggesties op iedere or van toepassing zijn.

Het netwerk baseert onderstaande aanbevelingen op gesprekken met betrokkenen. Deze suggesties zijn geen objectieve feiten maar aanknopingspunten voor een gesprek. Or's gebruiken deze suggesties om te bespreken hoe zij hun advies over jongeren waardevol maken voor de gehele organisatie.

4.3.1 De or stimuleert dat werkdruk bespreekbaar is

Or en bestuurder hebben een gemeenschappelijk belang wanneer er een risico bestaat op uitval van medewerkers als gevolg van werkdruk. Verzuim is niet alleen vanuit sociaal oogpunt onwenselijk. Ook de kosten en het verlies aan kennis zijn aanmerkelijk.

De or is een natuurlijk gesprekspartner van de bestuurder als de or weet wat er nodig is voor medewerkers om zich veilig uit te spreken over werkdruk. In de kern is dat een

²⁵ SER (2020). Bruikbare instrumenten uit de WOR voor medezeggenschap en flexwerkers.
<https://www.ser.nl/nl/thema/or-medezeggenschap/werkwijze/flex/hoe/wor-belangen>.

cultuurvraagstuk. Wanneer de or voldoende netwerk in de organisatie heeft, is hij in staat evenwichtige feedback te geven op de interactie tussen leidinggevenden en medewerkers op het onderwerp werkdruk. Op basis daarvan kan hij de bestuurder adviseren wat er nodig is aan kennis, overleg en mentaliteitsverandering om werkdruk terug te dringen. Organisaties die het belang van preventie al onderkennen zullen een ander gesprek voeren en werkdruk benoemen in het kader van duurzame inzetbaarheid.

4.3.2 De or initieert overleg over de flexstrategie

Or en bestuurder hebben een gemeenschappelijk belang wanneer flexwerk kennismanagement in de weg staat en het risico op uitval van medewerkers vergroot. Voor veel organisaties is innovatie en wendbaarheid van belang. Wanneer medewerkers een flexibele arbeidsrelatie hebben loopt de onderneming het risico talentvolle medewerkers en kennis kwijt te raken. Dat hindert de wendbaarheid en het aanpassingsvermogen van de onderneming. Tevens vergroot flexwerk het risico op uitval van medewerkers als gevolg van werkdruk. Dat leidt tot sociale en economische kosten voor de organisatie.

De or geeft meerwaarde door het initiatief te nemen voor een overleg over de flexstrategie van de onderneming. Als de or een goed netwerk heeft bij betrokkenen kan hij signaleren waar de flexstrategie een ongewenste uitwerking heeft op inzetbaarheid, motivatie van medewerkers en innovatie en daar gerichte aanbevelingen over geven.

5. Succesfactoren voor het opbouwen van een netwerk onder jongeren

Het SER Jongeren-netwerk Medezeggenschap wil graag dat or's succesvol zijn in het opbouwen van een netwerk onder jongeren. Om dat doel te bereiken is het nodig dat or's communiceren op een manier die jongeren aanspreekt. In dit hoofdstuk worden vijf succesfactoren nader uitgewerkt.

5.1 Benader jongeren rechtstreeks en persoonlijk

Uit gesprekken van het netwerk komt naar voren dat jongeren direct contact belangrijk vinden. Initiatieven zoals een per e-mail verstuurd algemene oproep van de or om mee te denken, worden door jongeren vaak terzijde gelegd. De or komt sterker over wanneer hij een selectie maakt van jongeren die hij wil betrekken en hen persoonlijk benadert. De jongeren die het netwerk heeft gesproken geven aan bereid te zijn een bijdrage te leveren aan de meningsvorming van de or als zij op die manier benaderd worden.

5.2 Betrek jongeren op een onderwerp dat hun interesse heeft

Het is een misverstand dat jongeren alleen in actie komen wanneer hun eigenbelang op het spel staat. Jongeren zijn wel degelijk bereid een bijdrage aan medezeggenschap te leveren, onder voorwaarde dat het aansluit bij hun motivatie en situatie.

De motivatie van jongeren om bij te dragen aan medezeggenschap is divers. Sommige jongeren zien medezeggenschap als een middel om een netwerk in hun organisatie op te bouwen, dat hun verdere carrière ondersteunt. Anderen zoeken invloed op het beleid van de onderneming. En er zijn jongeren die vanuit nieuwsgierigheid of zelfontplooiing een bijdrage leveren. Tot slot zijn er ook jongeren die, los van eigenbelang, willen voorkomen dat leeftijdsgenoten tegen dezelfde problemen aanlopen als zij. Wat de individuele motivatie ook is, het is belangrijk dat de or aansluit bij de behoefte van jongeren en de onderwerpen die in hun situatie interessant zijn.

Het SER Jongeren-netwerk Medezeggenschap raadt or's aan in twee stappen te werk te gaan. Vaak is wat de or doet onbekend onder jongeren. Daarom is de eerste stap voorlichting. Jongeren vinden het belangrijk dat zij worden geïnformeerd over de successen die de or bereikt heeft, en welke voordelen (zoals opleiding) betrokkenheid bij de or biedt. Een presentatie is daar een goed middel voor. In de tweede stap onderzoekt de or waar de or-taak overlapt met de interesse van de jongere. Op basis hiervan maken de jongeren en de or afspraken over hun samenwerking.

5.3 Jongeren willen een beperkte tijd bijdragen

Een zittingstermijn van twee jaar schrikt jongeren af, blijkt uit de gesprekken van het netwerk. Voor jongeren is twee jaar namelijk een onoverzichtelijke periode. Dat is één van de redenen waarom weinig jongeren kiezen voor lidmaatschap van de or. Het netwerk adviseert dan ook dat or's inzetten op flexibele deelname. Dat betekent dat het mogelijk en gangbaar moet worden dat jongeren een beperkte periode bijdragen aan medezeggenschap. Die tijdsduur kan variëren van een eenmalig gesprek tot een project van enkele maanden.

Dit vraagt van de or dat hij langer durende activiteiten opknijpt om aantrekkelijker te worden voor jongeren. Om jongeren gemotiveerd te houden wordt geadviseerd om in ieder geval twee keer te spreken over de bijdrage van de jongere: voorafgaand en na afloop. Voorafgaand aan een activiteit bespreken jongere en or wat zij van elkaar verwachten. Dit helpt een resultaat te bereiken dat voor beide partijen aantrekkelijk is. Ook een goede afronding is belangrijk. Jongeren geven aan dat zij willen weten wat er met hun inbreng gebeurt. Het netwerk adviseert om hiervoor een terugkoppelmoment in te lassen.

Uit de gesprekken blijkt de combinatie van een bijdrage in een korte periode en online communicatie goed te werken. Jongeren vinden een Microsoft Teams-vergadering of Zoom-sessie makkelijker en dus aantrekkelijker dan het bijwonen van een bijeenkomst waar zij fysiek aanwezig moeten zijn. Online communicatie vraagt immers minder tijdsinvestering. Ook geeft dat hen de optie om flexibel in- of uit te stromen, naar gelang hun inbreng gevraagd wordt.

5.4 Wissel taakgerichte en informele momenten af

Jongeren hebben behoefte aan afwisseling tussen taakgerichte activiteiten en informele activiteiten. Het eerste is gericht op het opleveren van resultaat en het tweede is gericht op contact. Een or die een aansprekende activiteit organiseert om jongeren te betrekken, doet er goed aan om beide elementen in een bijeenkomst te verwerken. Bijvoorbeeld door een inhoudelijk gesprek af te sluiten met een passend informeel moment.

5.5 Laat personen met affiniteit voor jongeren het voortouw nemen

Het binden en boeien van jongeren gaat niet alleen over het slim organiseren van hun betrokkenheid. Het is de toon die de muziek maakt. Jongeren waarderen contact met mensen die hun taal spreken, hun wereld kennen, enthousiast en sociaal vaardig zijn. Het SER Jongeren netwerk Medezeggenschap adviseert or's om een persoon met die kwaliteiten in te zetten voor het contact met jongeren.

Een or kan dit op verschillende manieren voor elkaar krijgen, afhankelijk van zijn uitgangspositie en ambitie. Als er or-leden zijn met de benodigde kwaliteiten, is dat het makkelijkst georganiseerd. Mocht dat niet het geval zijn, dan kan de or deze kwaliteiten ontwikkelen met scholing. Of de or kan iemand binnen de organisatie zoeken die een verbindende rol tussen jongeren en de or wil vervullen.

5.6 Gebruik bestaande jongeren netwerken

Veel grote en middelgrote organisaties hebben een jongeren netwerk. Dat is een uitkomst voor or's die met actieve, breed geïnteresseerde jongeren in contact willen komen. Wanneer de or een onderwerp heeft dat jongeren interesseert, en hij hen een rol geeft waarin ze invloed kunnen uitoefenen op de uitkomsten, is de kans groot dat de samenwerking met een jongeren netwerk slaagt.

6. Middelen die de or ter beschikking staan

Het SER Jongerenennetwerk Medezeggenschap heeft een aantal middelen verzameld voor or's die jongeren willen betrekken bij flexwerk en werkdruk. In dit hoofdstuk worden eerst de middelen besproken die voor beide onderwerpen toepasbaar zijn. Vervolgens worden in de laatste paragraaf voor werkdruk enkele aanvullende middelen genoemd. Per middel wordt een beschrijving gegeven, zodat or's zelf een afweging kunnen maken wat bij hun context en ambitie past.

6.1 De Jongerentoets

Het netwerk wil or's motiveren en toerusten om rekening te houden met toekomstige generaties. De Jongerentoets heeft als doel om de effecten van een voorgenomen besluit op toekomstige generaties in kaart te brengen. Or's zetten de toets in als startpunt van een dialoog met jongeren en de organisatie.

De essentie van de Jongerentoets is dat or's een voorgenomen besluit evalueren op basis van de effecten ervan op jongeren. Allereerst is het van belang dat een or signaleert dat een voorgenomen besluit impact heeft op jongeren. Het netwerk heeft met dit doel in paragraaf 2 van hoofdstuk 4 een overzicht gegeven van advies- en instemmingsaanvragen op de onderwerpen flexwerk en werkdruk. Daarna gaat de or met jongeren in gesprek wat hun behoeften en aandachtspunten zijn bij het beleidsvoorstel waar de or over adviseert. De or brengt die aandachtspunten in tijdens zijn gesprekken met anderen en in zijn advies.

Om or's op weg te helpen met dit proces heeft het netwerk de Jongerentoets uitgewerkt op het onderwerp flexwerk. Het resultaat is de onderstaande checklist.



Het sterke punt van de Jongerentoets is dat het een concreet denkblij biedt om een specifieke doelgroep in de onderneming te betrekken bij beleidsvorming. De toets is

effectief onder twee voorwaarden. Allereerst veronderstelt de toets dat de or een voorgenomen besluit van de bestuurder heeft. De tweede voorwaarde is dat de or over een netwerk beschikt onder jongeren. Omdat or's vaak tijdsdruk ervaren bij het adviseren is het behulpzaam wanneer dit netwerk al klaarstaat. Dat stelt de or in staat relatief snel diepgang te bereiken in zijn advies aan de bestuurder.

6.2 De themasessie

Een themasessie is een eenmalige bijeenkomst, waar mensen meestal fysiek bijeenkomen om een specifiek onderwerp te bespreken. Het SER Jongerenennetwerk Medezeggenschap raadt or's aan om themasessies te organiseren met jongeren over flexwerk en werkdruk. Dit sluit aan bij de in hoofdstuk 5 genoemde behoefte van jongeren om gedurende beperkte tijd betrokken te worden op een voor hun relevant onderwerp. Een themasessie is een mooie kans voor or's om contact te leggen met jongeren en met hen samen aan een onderwerp te werken.

Or's hebben ruime keus in hoe zij een themasessie inrichten. Hier enkele mogelijkheden. Het delen van **kennis** is aan te raden wanneer deelnemers informatie nodig hebben om ervaringen en oplossingen met elkaar te delen. Bij een themasessie over werkdruk kan bijvoorbeeld gestart worden met informatie over wat werkdruk betekent, wat de signalen zijn en wat eraan gedaan kan worden. Uit de gesprekken van het netwerk blijkt dat jongeren behoefte hebben om **ervaringen** met elkaar te delen. Themasesies lenen zich er bij uitstek voor om dat te doen, aan de hand van enkele vragen die aan kleinere groepen worden voorgelegd.

Themasesies kunnen ook gebruikt worden om verschillende **groepen te verbinden** in de onderneming. Zo kan ervoor gekozen worden om niet alleen jongeren uit te nodigen, maar ook leidinggevenden en de bestuurder. De themasessie wordt dan een instrument om verschillende perspectieven met elkaar te delen en samen naar oplossingen te zoeken. Of het uitnodigen van anderen effectief is, hangt af van de mate waarin het thema al bespreekbaar is binnen de organisatie. In een variant hierop die het wereldcafé wordt genoemd, formuleren verschillende groepen deelnemers aanbevelingen die na afloop van de sessie samen met de or worden uitgewerkt.

Themasesies passen goed bij de onderwerpen flexwerk en werkdruk. Beide zijn onderwerpen waar de belangen uiteen kunnen lopen, de persoonlijke impact groot is, en de materie soms complex. Een themasessie met een beperkt aantal deelnemers (15 à 20) is een goed middel om op die onderwerpen de diepte in te gaan.

Een themasessie levert veel op, maar vraagt wel een goede voorbereiding door de or. Allereerst is belangrijk vanuit welke rol de or de sessie organiseert. Wil hij een onderwerp op de agenda zetten of reageren op een voorstel van de bestuurder? Een heldere keus over de rol maakt het makkelijker om de sessie in te richten. Als de or nog niet gewend is om met themasesies te werken, kan hij anderen binnen de organisatie vragen om ondersteuning. Als dat niet mogelijk is, kan de or een opleider inzetten²⁶.

Het SER Jongerenennetwerk Medezeggenschap heeft ervaring met het laagdrempelig maken van themasesies. Hier enkele tips:

- Grote organisatie? Kies voor een roadshow. Or's van grote organisaties bereiken vaak niet iedereen met één themasessie. In de roadshow gaat de or op tournee verschillende vestigingen af. Jongeren sluiten makkelijker bij de roadshow aan omdat zij minder reistijd hebben.

²⁶ Stichting SCOOR-RMZO heeft een overzicht van geaccrediteerde opleiders op de website <https://www.scoor-rmzo.nl>.

- Fysiek samenkomen moeilijk? Organiseer het online. Veel organisaties hebben software om online met elkaar samen te werken en te overleggen. Gebruik de online software als alternatief of aanvulling op een fysieke bijeenkomst.
- Vooral bij themasessies is het aan te raden met bestaande jongeren-netwerken samen te werken. Jongeren-netwerken zijn meestal georganiseerd rondom een serie bijeenkomsten met informele momenten. Een inhoudelijke samenwerking met de or op werkdruk of flexwerk is aanvullend, zo blijkt uit de ervaring van het netwerk.
- Een eenvoudige variant van de themasessie is een informele bijeenkomst met een quiz. Het voordeel hiervan is dat de or veel jongeren tegelijk kan bereiken met weinig denkwerk vooraf.

6.3 Jongeren in de or-structuur

Het netwerk vindt het belangrijk dat jongeren niet alleen betrokken worden op onderwerpen die hen raken, maar ook ervaren wat het or-werk inhoudt. Daar zijn meerdere mogelijkheden voor.

Zo kan de or stimuleren dat jongeren een **kandidatenlijst** indienen wanneer er or-verkiezingen worden gehouden. Zoveel mogelijk jongeren die zich kandidaat stellen voor de or verzamelen zich op die lijst en voeren samen campagne om één of meer zetels in de or te veroveren. Jongeren geven aan dat een aparte lijst voor hen goed werkt, omdat zij elkaar kunnen ondersteunen en beter campagne kunnen voeren op onderwerpen die voor jongeren van belang zijn. Omdat de jongeren elkaar steunen is de drempel lager om deel te nemen aan de or. Om dit middel te laten slagen is het nodig om enkele jongeren te vinden die de lijst willen opzetten, en hen te begeleiden als zij nog niet ervaren zijn in medezeggenschap. Het voordeel van dit middel is dat als het slaagt, er binnen de or een gezicht en kartrekker is om jongeren te betrekken. De kanttekening is dat het lidmaatschap van de or meer tijd en commitment van de jongere vraagt dan tijdelijke betrokkenheid.

Het instellen van **kiesgroepen** is een creatieve manier om jongeren een stem in de or te geven. Een kiesgroep is een manier om zetels in de or te reserveren voor bepaalde groepen medewerkers met vergelijkbare kenmerken. Denk aan afdelingen, functies, beroepsgroepen, locaties of regio's, soort contract (vast/flex) en status (werknemer/vrijwilliger). De or gebruikt deze opties om te analyseren welke kiesgroepen stimuleren dat jongeren beter vertegenwoordigd worden in de or. Wanneer er jongeren bijvoorbeeld voornamelijk op een bepaalde afdeling werken, zijn kiesgroepen op basis van afdelingen voor deze organisatie een manier om jongeren een plek te geven in de or. Het Voorbeeldreglement Or legt uit hoe or's te werk gaan als zij kiesgroepen willen instellen²⁷. Het inzetten van kiesgroepen is kansrijk als de or actief potentiële jongere kandidaten benadert. Wanneer dit niet gebeurt loopt de or het risico van vacante zetels.

Jongeren hoeven geen lid van de or te zijn om mee te kunnen doen met het or-werk. Or's kunnen ook via een **commissie** jongeren bij een onderwerp betrekken. Een vaste of tijdelijke commissie is relatief eenvoudig in te stellen. Commissies zijn een flexibele manier om jongeren een or-ervaring te geven en hen bij te laten dragen aan een or-advies of project.

Een laagdrempelig alternatief voor deze drie formele mogelijkheden is jongeren laten **meelopen** met de or. Dit vraagt weinig organisatie en vereist alleen dat de or inventariseert en registreert welke jongeren hier interesse voor hebben. De jongere en

²⁷ SER (2020). Het Voorbeeldreglement Or. <https://www.ser.nl/nl/publicaties/voorbeeldreglement>.

de or spreken samen af aan welke activiteiten de jongere deelneemt, zoals een or-vergadering, een overlegvergadering of een ander gesprek.

6.4 De or-ambassadeur

De or-ambassadeur is een jongere die andere jongeren in contact brengt met de or. De or-ambassadeur is geen lid van de or en niet verantwoordelijk voor de inhoud van or-adviezen. De voornaamste taak van de ambassadeur is de or te helpen informatie op te halen bij jongeren. Op het moment dat de or een idee heeft waar hij de mening of behoefte van jongeren op wil peilen, geeft hij dit door aan de or-ambassadeurs. Die benaderen de jongeren in hun netwerk en koppelen de resultaten terug.

Het helpt als een ambassadeur basiskennis heeft over de or, en als de or de ambassadeurs enkele malen per jaar in het zonnetje zet. Zo zorgt de or voor een gemotiveerde en geïnformeerde groep ambassadeurs. Een handvol ambassadeurs heeft al een positief effect op het bereik van de or onder jongeren.

6.5 Leren van elkaar en van andere generaties

Een aantal jongeren met wie het netwerk in gesprek is geweest, geven aan dat collega's en leidinggevendenden van een andere generatie hun uitdagingen op het gebied van werkdruk niet begrijpen. De jongeren hebben wel de behoefte aan meer begrip. De jongeren signaleren een kloof die zij verklaren door een verschil in leeftijd.

De **generatiedialoog** is een middel om die kloof zichtbaar te maken en te overbruggen. In organisaties werken verschillende generaties naast elkaar. Omdat maatschappelijke veranderingen elkaar snel opvolgen, hebben verschillende generaties een andere kijk op werk en beschikken zij over andere kwaliteiten. Vaak begrijpen de generaties elkaar niet goed omdat de gebeurtenissen die hen hebben gevormd zo uiteen lopen. De generatiedialoog is een werkvorm die door uitwisseling tussen generaties probeert te bereiken dat er binnen organisaties meer begrip voor elkaar ontstaat. Dat leidt tot een betere samenwerking.

Het SER Jongerenennetwerk Medezeggenschap adviseert or's gebruik te maken van een generatiedialoog op het onderwerp werkdruk. Een centraal element in die dialoog zou moeten zijn waarom en hoe jongeren werkdruk ervaren. Met die informatie zijn collega's en leidinggevendenden beter toegerust om werkdruk te herkennen en samen met de jongere aan te pakken. Alleen al het inzetten van een generatiedialoog geeft het signaal dat het onderwerp werkdruk belangrijk is en bespreekbaar moet zijn.

Het netwerk merkt op dat jongeren niet alleen behoefte hebben aan overleg met andere generaties. Jongeren hebben veel steun aan generatiegenoten en kunnen juist van andere jongeren veel leren. Het samenkomen met een groep leeftijdsgenoten is een belangrijk instrument om negatieve effecten van werkdruk te voorkomen, omdat het de sociale steun vergroot en kansen biedt om vaardigheden te ontwikkelen. Een dergelijke groep leeftijdsgenoten wordt in het Engels **peer group** genoemd. Het netwerk raadt or's aan om peer groups voor jongeren op de agenda van de overlegvergadering te zetten.

Jongeren zouden de kans moeten krijgen om in een peer group in te stromen kort nadat zij zijn aangenomen op een nieuwe werkplek. Dat is het moment om vroegtijdig signalen van werkdruk te bespreken. Naast werkdruk kan ook werkplezier een productieve ingang zijn voor gesprekken in de groep. Dan verschuift de focus meer naar het bevorderen van welbevinden in het werk.

Een generatiedialoog en peer group komen tot hun recht met een beperkt aantal deelnemers. Er zijn ook middelen die geschikt zijn voor een grote groep. Een voorbeeld hiervan is **bedrijfstheater**. Bedrijfstheater maakt gebruik van acteurs om

veranderprocessen in organisaties te versnellen. De setting geeft medewerkers en managers de gelegenheid om vanaf een afstand te zien hoe in hun organisatie wordt omgegaan met flexwerk of werkdruk. Omdat acteurs de vrijheid hebben opmerkelijke signalen uit de organisatie te spiegelen, kan bedrijftheater verruimend en drempelverlagend werken. Een or die dit inzet moet vooraf wel een idee hebben hoe de resultaten uit deze werkvorm productief worden gemaakt voor verdere beleidsvorming.

7. Tot slot

Hoe het met werkende jongeren gaat is voor alle betrokkenen in de organisatie van belang. Or's, bestuurders en andere generaties werkenden hebben er allen belang bij dat jongeren zich kunnen ontplooiën en gezond werken. Dat stelt jongeren in staat om een productieve en positieve bijdrage te leveren aan hun organisatie. Daarom heeft het SER Jongeren netwerk Medezeggenschap in deze aanbeveling laten zien hoe jongeren werkdruk en flexwerk ervaren.

Het netwerk benadrukt dat samenwerking tussen or's en jongeren een enorm potentieel in zich heeft om vernieuwing in organisaties te stimuleren. Daarom is in deze aanbeveling uitgebreid ingegaan op manieren voor de or om met jongeren in contact te komen. Het netwerk wil de samenwerking tussen or's en jongeren verder versterken en zal de meerwaarde daarvan ook in toekomstige activiteiten over het voetlicht brengen.



SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

Bezuidenhoutseweg 60

Postbus 90405

2509 LK Den Haag

T 070 3499 525

E communicatie@ser.nl

www.ser.nl

© 2020, Sociaal-Economische Raad