

**VERSLAG**

Vergadering:	Raad, nr. 748
Datum en tijd:	Donderdag 16 maart, 10.15 uur
Plaats:	SER-gebouw te Den Haag
Aanwezig:	Putters (voorzitter), Ait Abderrahman, Beljaarts, Den Boer, Ten Broeke, Van Eijck, Elzinga, Gerbrandy, Van der Ham, Hasekamp, Helder, Henrar, Van Holstein, Houweling, Van Kempen, Kroes, Van der Laan, De Leeuw, Louwaars, Van der Meulen, Nijpels, Oudshoorn, Paulusma, Rietbergen, Ringelberg, Spijkerman, Tasma, Termeer, Timmer, Van der Veen, Van der Velden, Visser, Vonhof, Ter Weel, Westerlaken, Weurding
Genodigden:	Ten Berk de Boer, Groenendaal, Kommers
Secretariaat:	Prins (algemeen directeur), Rahman (directiesecretaris), Keybets (directeur Staf), Van Selm (directeur Beleid), Van Kleef (Afdeling Communicatie), Riemslog, Van der Zwaan, Rensen (SER-notulist), Van Driel (secretaresse), Hartgring en Veldman (audiovisuele ondersteuning)

---

**1. Opening en mededelingen**

De *voorzitter* opent de vergadering en heet de aanwezigen welkom.

Er is een bijzonder woord van welkom voor de heer Visser (Bouwend Nederland) die vandaag voor het eerst in de Raad is als nieuw lid namens de werkgeversgeleding.

Vandaag is de laatste Raadsvergadering die de heer Oudshoorn bijwoont. Er wordt kort stilgestaan bij het werk van de heer Oudshoorn voor de SER in de afgelopen jaren. De eerste raadsvergadering waaraan de heer Oudshoorn deelnam was op 24 juni 2016. Naar aanleiding van Brexit signaleerde de heer Oudshoorn dat er grote welvaart was in Nederland, maar dat desondanks een groot deel van de bevolking boos was. Mensen voelden zich niet meer thuis in eigen land en zelfs geen baas in eigen huis. Dit ontwrichtte de samenleving. Dat wordt ook nu nog steeds herkend, zeker gezien de verkiezingsuitslag van gisteravond.

De heer Oudshoorn gaf destijds al aan dat het ook voor Nederland de vraag is hoe zaken bij elkaar gehouden kunnen worden, wetende dat er geweldige veranderingen gaande zijn in zowel de economie als de samenleving in brede zin. Het thema 'de boel bij elkaar houden' was vaak onderdeel van de inbreng van de heer Oudshoorn op vele onderwerpen. Bijvoorbeeld het CETA-verdrag, daarover zei de heer Oudshoorn dat Europa bij elkaar moest blijven. Bij het MLT-traject heeft de heer Oudshoorn benadrukt dat het juist de kracht van de polder is om bij elkaar te blijven zodat de politiek helder heeft welke richting het op moet gaan voor maatschappelijk draagvlak.

De Raad in november 2019 ging over 'verdienen en verdelen'. De heer Oudshoorn signaleerde de noodzaak om bijeen te blijven, ook vanwege maatschappelijke onrust bij transitie zoals de digitale- en energietransitie. Een citaat van de heer Oudshoorn: "Het is heel belangrijk om te blijven samenwerken want als het vervalt tot 'iksamenlevingen' waarin ieder voor zichzelf kiest, dan zal ook Nederland niet meer succesvol zijn". In de notulen van die vergadering staat: "Hiervan is spreker overtuigd".

De heer Oudshoorn wordt hartelijk bedankt voor de inzet voor de SER.

Onder applaus wordt uiting gegeven aan de waardering voor het werk van de heer Oudshoorn.

## **2. Vaststellen verslag van de vergadering van vrijdag 17 februari jl. (R/3030)**

Het verslag wordt onder dankzegging ongewijzigd vastgesteld.

## **3. Besluit benoeming tot secretaris en plaatsvervangend algemeen secretaris van de Raad (R/3031)**

De Raad stemt in met de benoeming van Kyra Keybets (directeur Staf) en Alexandra van Selm (directeur Beleid) in de functies van secretaris van de Raad en plaatsvervangend algemeen secretaris.

## **4. Vaststellen SER-jaarverslag 2022 (R/3033)**

De Raad stelt het SER-jaarverslag 2022 vast.

## **5. Vaststellen advies Sociale Innovatie (R/3032)**

### ***Inleiding door de voorzitter***

Sociale innovatie is een belangrijk thema. Er zijn veel veranderingen gaande in economie en samenleving, bijvoorbeeld op het gebied van technologie. Dat is onlosmakelijk verbonden met menselijk kapitaal, maar het is ook verbonden met de wijze waarop wordt samengewerkt in arbeidsorganisaties en de economie als geheel.

Sociale innovatie is ook een belangrijk thema in het werk van de SER. Door een commissie in de SER is het voorliggende ontwerpadvies over sociale innovatie voorbereid. Dat advies heeft verbanden met andere adviezen, zoals het MLT, waardevol werk, de tekorten op de arbeidsmarkt, de energietransitie en een leven lang ontwikkelen. Sociale innovatie raakt dus vele onderwerpen die op de SER-agenda staan.

De *voorzitter* geeft het woord aan de heer Van Eijck, voorzitter van de Commissie Sociale Innovatie.

### ***Toelichting door de heer Van Eijck***

Het advies is een vervolg op een eerder advies uit 2006 waarin de SER een toonzettend advies heeft gedaan over de stimulering van Sociale Innovatie.

De centrale boodschap bij de huidige adviesaanvraag was om ervoor te zorgen dat sociale innovatie beter verankerd wordt zodat de focus ligt op het beter gebruik maken van menselijk kapitaal in arbeidsorganisaties:

*Sociale innovatie is de vernieuwing van de arbeidsorganisatie en benutting van competenties gericht op verbetering van bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent.*

Het is opvallend dat sociale innovatie in de theorie van bedrijfskunde al jaren onomstreden positieve effecten heeft op de effectiviteit van arbeidsorganisaties. Het draagt ook enorm bij aan het welbevinden van werknemers en daarmee hun duurzame inzetbaarheid en productiviteit. Echter krijgt sociale innovatie nog maar mondjesmaat aandacht in de praktijk van ondernemingen. Door te investeren in sociale innovatie wordt dus ook de arbeidsproductiviteit verhoogd en hebben mensen plezier in hun werk. Sociale innovatie heeft nadrukkelijk ook een macro-economisch effect. Daarom mag een overheid aangesproken worden om daarop te interveniëren.

Het eerste wat is geadviseerd is om met name te kijken naar mkb-bedrijven. Kleine organisaties zouden via financiële ondersteuning (bestaande vouchers) gestimuleerd kunnen worden om te investeren in sociale innovatie.

Het tweede is om ervoor te zorgen dat kennis en kunde bij elkaar komt op het niveau van een platform, vergelijkbaar met het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) uit 2006. Dat platform is echter in 2012 met het intrekken van de rijkssubsidie opgeheven. In de praktijk zijn er nog steeds grote bedenkingen bij het beëindigen van het NCSI.

De vraag is waarom de ontwikkeling van sociale innovatie nog steeds achterblijft en wat de invoering van sociale innovatie zo complex maakt. Dat leidt ook tot vragen als wat ervoor nodig is om bij meer bedrijven aandacht te creëren voor sociale innovatie en hoe de SER daarbij kan ondersteunen. Daarover wordt het gesprek gevoerd met drie mensen uit de praktijk van sociale innovatie en de leden van de raad over hun persoonlijke betrokkenheid bij sociale innovatie.

### ***Panelgesprek onder leiding van de heer Van Eijck***

De heer *Ten Berk de Boer*, medewerker Bosch scharnieren, heeft de invoering van sociale innovatie, de organisatie van de productieprocessen, meegemaakt. Binnen het bedrijf is het gegaan naar zelfsturende teams. Daar was veel voorbereiding voor nodig, maar na drie weken wist men al niet meer hoe het voorheen gedaan werd. Zo natuurlijk voelde het.

Het bedrijf plant de productie maar voor 80 procent vol. De overige uren worden ingevuld met 'leren'. Dat is verweven in het systeem waardoor medewerkers automatisch van elkaar leren zodat zij op een hoger niveau komen. Wanneer dat binnen een team redelijk op orde is, dan worden mensen binnen de teams uitgewisseld zodat ook andere delen van het productieproces worden geleerd. Dat voelt al heel natuurlijk. Het management moet wel durven loslaten en erop vertrouwen dat mensen het echt doen. Mensen nemen de verantwoordelijkheid als zij die verantwoordelijkheid krijgen. Een duidelijke stelling is: "als je geen vertrouwen hebt in mensen, dan moet je niet met mensen werken".

Mevrouw *Groenendaal*, directeur-eigenaar Metaglas, is een ondernemer die uitgaat van de kwaliteiten van de medewerkers bij de inzet in het arbeidsproces en daar waar nodig dat proces aanpast. Het begint bij het in de kracht zitten van mensen. Mensen die in hun kracht staan zijn blijer en effectiever.

Het is van belang om op zoek te gaan naar de sterkte en passie van mensen. Dat begint bij diversiteit en daarom is ervoor gekozen om Metaglas als platform te maken voor mensen om het maximale uit zichzelf te halen. Het bedrijf gaat met verschillende mensen in gesprek en stelt vragen als: wat wil je graag en waar wil je naartoe ontwikkelen? Er wordt niet zozeer gekeken naar cv's, maar naar wat mensen willen en waar zij naartoe willen.

Diversiteit is daarbij heel belangrijk. Binnen het bedrijf is een bond gezelschap en dat maakt het bedrijf een open organisatie. Het bedrijfsbeleid gaat van mond tot mond en dat betekent dat mensen zichzelf melden om te komen werken én leren.

Diversiteit is voor het bedrijf heel belangrijk. Daarom is het ook zo goed dat het bedrijf weinig moeite heeft met het aantrekken van medewerkers. Voor de productie geldt dat innovatie wordt bevorderd. Het bedrijf maakt aluminium ramen en alles wordt zelf ontwikkeld, ook het profielsysteem. Innovatie en diversiteit is heel belangrijk om de concurrentie voor te blijven.

De heer *Kommers*, consultant sociale innovatie bij de ST-groep en begeleider van ondernemingen die sociaal willen innoveren. De vragen over sociale innovatie worden gemeld omdat er bij bedrijven aanleiding is om daar iets aan te doen, maar niet weten hoe dat moet.

Er wordt gesproken over georganiseerd wantrouwen, maar spreker heeft het liever over georganiseerde onverantwoordelijkheid. Dat ontstaat op het moment dat klassiek organiseren leidt tot georganiseerde onverantwoordelijkheid voor het uiteindelijke project. Bijvoorbeeld een inkoper in de bouwsector die zo goedkoop mogelijk materialen inkoopt, maar niet kijkt of de materialen in de uitvoering goed werken. Dat is dan het probleem waar de uitvoerder tegenaan loopt. Dat klassiek ophakken van werk leidt tot georganiseerde onverantwoordelijkheid voor het uiteindelijke project. Spreker helpt mee om na te denken over hoe het anders ingericht kan worden.

Sociale innovatie moet echter niet worden gezien als te soft, maar om een manier om het werk goed te organiseren waardoor mensen productief kunnen werken. Dat mes snijdt automatisch aan twee kanten.

### ***Vraaggesprek onder leiding van de heer Van Eijck***

De heer *Henrar* vraagt aan de heer Ten Berk de Boer wat zelfsturende teams hebben gebracht in termen van KPI's: is de kwaliteit beter geweest? Is er minder uitval geweest? Is de klanttevredenheid beter geweest? Zijn de medewerkers gelukkiger?

Het is volgens de heer *Ten Berk de Boer* duidelijk dat de omzet beduidend omhoog is gegaan en de melding van klachten omlaag doordat mensen binnen de zelfsturende teams het zelf oplossen. Door minder klachten en snellere doorstroom in de productie gaan dingen automatisch soepeler. Dat heeft ook financiële voordelen opgeleverd.

De heer *Den Boer* vraagt aan mevrouw Groenendaal en de heer Ten Berk de Boer wat de ziekteverzuimcijfers zijn en of er gedurende het proces misschien toch het een en ander gekalibreerd moest worden.

Die cijfers liggen volgens mevrouw *Groenendaal* op dit moment rond de vier procent, mede door corona. Het is altijd een kwestie van continue resetten en met elkaar in gesprek blijven. De uitdaging is hoe alle afdelingen worden meegenomen. De werkvloer kan een probleem hebben wat ontstaan is aan het begin. Het is een continu proces om ervoor te zorgen dat iedereen goed wordt geïnformeerd.

Bij de heer *Ten Berk de Boer* is het ziekteverzuim omlaaggegaan sinds er met zelfsturende teams wordt gewerkt. Ook hier moet gekalibreerd worden want zes zelfsturende teams moeten naar hetzelfde einddoel gaan.

De heer ? vraagt waar de grootste kans ligt om verbeteringen tot stand te brengen.

De heer *Ten Berk de Boer* adviseert om vooral te investeren voor de lange termijn, bijvoorbeeld in opleidingen. Het zit vooral in de kennis van mensen.

Ondernemers leren volgens mevrouw *Groenendaal* het meest van anderen. Daarom is het van belang om vooral ondernemers bijeen te brengen om elkaar te inspireren. Het is een mooi advies, maar de vraag is hoe de kennis en de kracht binnen het mkb-bedrijf komt. Kleine bedrijven hebben geen HR-afdeling of aparte afdeling om met sociale innovatie bezig te zijn. Daarom is het zo belangrijk om mensen bijeen te brengen.

Mevrouw *Termeer* vraagt hoe het komt dat het niet op meer plekken gebeurt, welke barrières er dan zijn en wat heeft geholpen om die barrières te doorbreken.

De eerste barrière was volgens de heer *Ten Berk de Boer* de onbekendheid van het systeem. Er is ook niet direct zicht op wat het oplevert. Het is lastig om sociale innovatie uit te drukken in euro's. Dat is een van de grootste dingen waar het tegenaan loopt om bedrijven mee te krijgen.

De heer *Van der Meulen* wil graag weten waar en hoe de medezeggenschap hiermee in aanraking komt. Er wordt gesproken over meer winsten, maar ook werknemers hebben hier belang bij.

Mevrouw *Groenendaal* vindt dat het begint bij de werknemers. Het bedrijf heeft geen Ondernemingsraad, maar laat iedereen meedenken. Er zijn iedere dag stand-ups waar met elkaar wordt gesproken over zaken die verbeterd kunnen worden. Ideeën worden op een bord in de kantine gehangen en ook de realisatie daarvan. Het bedrijf is voortdurend bezig om ermee aan de slag te gaan.

De heer *Van Eijck* dankt het secretariaat voor de fijne samenwerking in dit adviestraject.

### ***Vaststelling advies Naar verdere succesvolle toepassing van sociale innovatie***

Het advies wordt unaniem vastgesteld en aangenomen.

## **6. Positionering en agenda van de SER: werkwijze (R/3034)**

Voortbouwend op de aftrap van de Raad in december wordt in deze raad verder gesproken over de werkwijze van de SER aan de hand van de volgende vier thema's:

- Proces rondom SER-trajecten;
- Verhouding tot kennisinstituten, hoe betrekken we externe kennis en soms ook nieuwe/alternatieve perspectieven bij ons werk?
- Hoe kijken we naar impact en hoe houden we de uitvoerbaarheid van adviezen volgend uit SER-trajecten in de gaten?
- Hoe kunnen we procesvaardigheden en veranderkunde effectief inzetten in SER-trajecten?

### ***Toelichting door de voorzitter***

Er worden vier rondes gedaan, drie wat langere (15 minuten) en een korte laatste ronde. Om niet te veel verwarring te zaaien wordt slechts eenmaal van tafel gewisseld. Dat gebeurt na de eerste ronde.

Er zijn vijf tafels met vier onderwerpen. Het proces rondom SER-trajecten wordt aan twee tafels besproken onder leiding van de heren Houweling en Ter Weel. Aan die tafels gaat het over de vragen hoe de Raad zelf meer en beter betrokken kan worden bij een SER-traject en hoe raadsleden zelf inhoudelijk (meer) aan een traject kunnen bijdragen. De heer Timmer zit de tafel voor waar de verhouding tot kennisinstituten verder wordt onderzocht. Er zal dieper worden ingegaan op de kennis die nu mogelijk wordt gemist en hoe de aanwezige kennis in de geledingen en achterbannen beter benut kan worden.

De heer Van Eijck leidt het gesprek over de impact van SER-adviezen. Aan tafel bij mevrouw Termeer gaat het over procesvaardigheden en veranderkunde. Er zijn grote veranderingen in de economie en samenleving, zoals digitalisering en verduurzaming. De SER moet deze veranderingen voortdurend volgen en vanuit veranderkundig perspectief met goede aanbevelingen komen.

In de laatste ronde wordt de leden gevraagd om de prioriteiten aan te geven.

### ***Terugkoppeling tafels door mevrouw Prins***

#### *Tafel werkwijze door de heer Van Weegberg.*

Het gaat erom hoe de Raad beter kan functioneren en betrokken kan worden. Dat gebeurt nu al, maar de vraag is hoe dat beter kan. Er werd aangegeven om te denken vanuit oplossingen, zeker daar waar het gaat om de eigen inbreng van de werknemers- en ondernemersgeleding. De commissies zouden dichter op de Raad kunnen zitten door te informeren, rapporteren en agenderen. Dat kan ook door gebruik te maken van expertise in een tussenbijeenkomst of een voor-advies. Het benutten van kennis kan beter door werkbezoeken te doen en actief te communiceren met experts. Uitvoerbaarheid en handelingsperspectief van de adviezen moet voorop staan.

De randvoorwaarden vragen een andere vorm, bijvoorbeeld door een collectieve aftrap of het wisselen van locatie door bijvoorbeeld het land in te gaan. Dat kan door niet alleen commissievergaderingen van twee uur te houden, maar bijvoorbeeld een weekendje weg. Wat de Raad zelf kan doen is gewoonten loslaten en niet alles in een papieren advies te gieten.

De afstand tussen de Raad, de doelgroep en de achterban zou kleiner kunnen worden door meer en vaker met elkaar in gesprek te gaan en het mandaat van de secretarissen te verruimen. Er kan meer gebruik gemaakt worden van de expertise in de SER om dingen op een andere manier te organiseren.

#### *Tafel werkwijze door de heer Houweling*

Ook hier is gesproken over meer tijd investeren in het voortraject. Dat kan door een soort brainstormsessie en kennis binnenhalen bij een (potentiële) adviesaanvraag om te verkennen wat nodig is. Daar kan vervolgens het werkproces op aangepast worden. Naar aanleiding van de vraag hoe iemand hier zit (door de achterban gebonden of voor bepaalde kennis) is het belang van een veilige en vertrouwde omgeving genoemd. Voorafgaand aan een proces moeten daar duidelijke afspraken over gemaakt worden.

#### *Tafel betrokkenheid van kennisinstututen door de heer Timmer*

Bij alle groepen wordt de rol van de kennis aan de voorkant centraal gezet. Een mooi woord daarvoor is "obstakel kennis". Het gaat dan om kennis over het probleem. Wanneer er een mogelijke SER-adviesaanvraag komt, dan is de vraag wat het probleem is. Er was een breed gedeeld gevoel dat in de geledingen aan de voorkant een beter beeld moet ontstaan over de probleemstelling van een SER-advies. Het gaat niet zozeer om de kennisinbreng tijdens een traject, maar om de kennis aan de voorkant te delen en meer na te denken welke trajecten daadwerkelijk worden ingegaan. In de praktijk kan in de geldingen gevraagd worden hoe dit georganiseerd kan worden in de eigen geleding. Geledingen hebben hier ook de verantwoording om die obstakel kennis naar boven te halen en met elkaar te delen.

#### *Tafel procesvaardigheden door mevrouw Termeer*

De opmerking is gemaakt dat het jammer is dat er nooit heftige discussies in de SER plaatsvinden. Er is behoefte aan schurende dialogen en het moet meer gaan om het maatschappelijk belang. Dat betekent dat er dingen moeten veranderen. Dat gaat dan om de omgang in de Raad, maar ook om de omgang in de verschillende geledingen.

In de oude werkwijze wist iedereen precies wat de bedoeling was en daar waren ook de interne processen op afgestemd. Wanneer dat anders wordt, dan heeft dat consequenties voor alle geledingen. Het idee is in ieder geval wel dat het af moet van de stempelmachine. Dat is ook effectiever richting de overheid. Concreet betekent dat minder schrijven, meer dialoog, conflicten durven aangaan en dat ook naar voren halen in het proces. Het is dus vooral een cultuurverandering.

*Tafel impact van SER-adviezen door de heer Van Eijck*

Om de impact te vergroten moet vooraf helder zijn wat die impact dan moet zijn. Een expliciete toetsing van de uitvoerbaarheid is ook van belang en om partijen te betrekken die de uitvoerbaarheid moeten garanderen. Er werd wel opgemerkt dat die uitvoeringstoets niet in alle gevallen heilig is. Indien iets minder uitvoerbaar lijkt, dan kan er nog wel richting aan gegeven worden.

De financiële consequenties moeten ook in beeld worden gebracht. Dat geldt ook voor de positieve en negatieve effecten van adviezen ten aanzien van de groepen die het betreft. Die groepen zouden ook in het proces betrokken kunnen worden.

Spreker haalt een paar citaten aan van de heer Oudshoorn: "steek de hand in eigen boezem", "wees praktijkgericht" en "leave no one behind".

De *voorzitter* gaat over tot het laatste onderdeel. De raadsleden kunnen met drie stickers aangeven welke onderwerpen naar hun mening de hoogste prioriteit hebben. Dit hoeft dus niet aan de eigen tafel te zijn, er kunnen ook stickers bij onderwerpen van andere tafels worden opgeplakt.

De *voorzitter* dankt de leden voor de inbreng en ideeën.

## **7. Rondvraag en sluiting**

De heer *Nijpels* vraagt aan de heer Tjerk of de situatie in Amerika en Zwitserland relevant kan zijn voor Nederland.

De heer *Kroes* licht toe dat het gaat om verschillende gevallen. In de setting zit wel iets gemeenschappelijks, namelijk de inflatie die voor een hogere rente zorgt bij de Centrale Banken. Sommige banken hebben bezittingen, beleggingen en staatsobligaties op de balans staan waar verliezen op geboekt gaan worden. Dat hoeft zeker in Europa geen probleem te zijn, een goed gemanagede bank kan dat wel aan.

Iets anders is de ontstane nervositeit. Dat was afgelopen dinsdag duidelijk in de enorme koersbewegingen van met name bank aandelen op de Europese beurzen. Het is nog meer te zien in het tempo waarin deposito-onttrekkingen hebben plaatsgevonden. Op het moment dat mensen denken dat er iets bij een bank gaande is, dan vragen zij hun geld op. Daar is iedere bank kwetsbaar voor, hoe gezond een bank ook is.

Het is dan ook van belang dat mensen niet nerveus gaan worden want dat kan juist problematisch worden. Op dit moment is er geen enkele aanwijzing dat er een bank op omvallen staat, maar spreker kan daar uiteraard geen garantie voor geven.

De *voorzitter* sluit onder dankzegging de vergadering om 12.10 uur.

Aansluitend is er een lunch in de De Poushal.