

## Bereik uw doel met betrokken medewerkers

*Handreiking kleine  
ondernemingen*



# Handreiking

## Betrekken van medewerkers in ondernemingen tot circa 100 personen

U drijft een onderneming en hebt medewerkers in dienst. Waarschijnlijk bent u leidinggevende én eigenaar van de onderneming. U heeft het bedrijf mogelijk zelfs van de grond af aan opgebouwd. U werkt mee in de uitvoering, staat op de werkvloer en spreekt uw medewerkers dagelijks, bijvoorbeeld bij het koffieapparaat of tijdens een werkoverleg. Voelen de medewerkers zich bij uw onderneming betrokken? Weet u wat er bij uw medewerkers leeft? Maakt u gebruik van de kennis en ervaring die uw medewerkers hebben?

## De meerwaarde van betrokkenheid van medewerkers

Deze handreiking gaat over de meerwaarde die het betrekken van uw medewerkers bij uw onderneming kan hebben. Hij is geschreven voor ondernemers met een onderneming waar minder dan circa 100 personen werken.

### **Communicatie**

Als u leidinggevende én eigenaar bent, is er sprake van een hiërarchische verhouding met uw medewerkers. Dat is ook merkbaar op de werkvloer. Uw medewerkers zullen waarschijnlijk anders met u praten dan dat zij doen met collega's. Als u uw medewerkers spreekt, kunnen zij u bijvoorbeeld de indruk geven dat zij tevreden zijn, maar tegelijkertijd kunt u via de boekhouder andere geluiden horen. Hoe denken uw medewerkers echt over het werken bij uw onderneming? Waar lopen uw medewerkers in de praktijk tegenaan?

U kunt voorkomen dat u niet weet wat er op de werkvloer leeft, door uw medewerkers actief bij de gang van zaken in de onderneming te betrekken. U kunt ervoor zorgen dat uw medewerkers meeweten en meepraten. U kunt bijvoorbeeld de werkweek beginnen met samen koffie drinken of regelmatig kantinesessies houden. Een goede communicatie met uw medewerkers betaalt zich uit in betere besluitvorming in uw onderneming en in zelfontplooiing van uw medewerkers.

### **Voorbeelden van meepraten**

Het is belangrijk om met uw medewerkers in gesprek te blijven over verschillende onderwerpen, zoals veiligheid en het voorkomen van diefstal. Overleg met uw medewerkers kan een schat aan ideeën opleveren. Het overleg kan ook voorkomen dat er investeringen worden gedaan die niets of weinig opleveren, zoals een tilhulp in een distributiecentrum die niemand kan hanteren of camera's waarvan niemand de beelden bekijkt.

### **Ziekteverzuim**

Ziekteverzuim van medewerkers komt bij iedere onderneming voor. Ziekteverzuim is deels werkgerelateerd. U kunt daarbij denken aan veiligheidsrisico's en gezondheidsrisico's. Daarnaast speelt de bedrijfscultuur een belangrijke rol: hoe worden medewerkers bejegend? Bestaan er bij uw medewerkers gevoelens van onveiligheid? Hoe verhoudt de werkdruk zich tot het ziekteverzuim?

Door uw medewerkers bij de onderneming te betrekken kunt u het ziekteverzuim waarschijnlijk verlagen. U kunt uw medewerkers informeren over (de omvang van) het ziekteverzuim en hen rechtstreeks vragen om mee te denken over manieren de werkomstandigheden te verbeteren en om ziekteverzuim terug te dringen.

### **Draagvlak**

Doorgaans zal een besluit binnen uw onderneming beter geaccepteerd en uitgevoerd worden wanneer daar bij uw medewerkers draagvlak voor is. U kunt daarvoor zorgen door al in een vroeg stadium met uw medewerkers te overleggen en hen op de hoogte te brengen en te houden over voorgenomen besluiten. Uw medewerkers krijgen dan ook de gelegenheid om mee te praten. Uw medewerkers spelen vaak een belangrijke of zelfs onmisbare rol bij de uitvoering van besluiten.

### **Voorbeeld van (het belang van) draagvlak**

Als u een winkel heeft en de openingstijden wilt verruimen, dan moet u dat op grond van de Arbeidstijdenwet afstemmen met uw medewerkers. Afstemming helpt ook om werkroosters op te stellen waar de medewerkers goed mee uit de voeten kunnen. Door tijdig met uw medewerkers te overleggen, kunt u hun begrip voor de wijziging vergroten en eventuele weerstand verminderen.

## **Kwaliteit**

Uw medewerkers vormen een belangrijke bron voor het bevorderen van de kwaliteit. Het gaat dan om de kwaliteit van uw organisatie, uw dienstverlening of producten en de manier waarop bedrijfsprocessen worden georganiseerd. Uw medewerkers werken immers met uw materialen en onderhouden het contact met klanten. Bij uw medewerkers is vaak bruikbare kennis en ervaring aanwezig. Door hen te laten meepraten kunnen zij vanuit hun dagelijkse werkzaamheden ideeën leveren hoe zaken handiger, beter of efficiënter kunnen worden georganiseerd. Als uw medewerkers betrokken zijn bij de besluitvorming kunnen kwalitatief betere besluiten worden genomen.

### **Voorbeeld van (het bevorderen van) kwaliteit**

U kunt, samen met uw medewerkers, een route voor een langere periode voor uw onderneming uitstippelen. In die routekaart kan de koers voor belangrijke onderwerpen voor de komende jaren worden opgenomen. Voorbeelden van onderwerpen voor een roadmap zijn: waar kunnen uw producten en/of dienstverlening worden verbeterd? Welke nieuwe producten kunnen de komende jaren worden ontwikkeld? Hoe kan de onderneming inspelen op toename van de vraag en het aanbod via internet?

## **Ontplooiing**

Als medewerkers zich binnen de werkomgeving kunnen ontplooien, dan zorgt dat voor meer kennis, betrokkenheid en motivatie bij uw medewerkers. Het is dan wel noodzakelijk dat daar binnen uw onderneming ruimte voor wordt geboden. Het luisteren naar ambities van uw medewerkers kan bijdragen aan ontplooiing. Via coachings- en functioneringsgesprekken en het maken van een opleidingsplan, kunt u blijvende aandacht voor ontplooiing creëren.

### **Voorbeeld van ontplooiing**

Kleine, zelfsturende teams kunnen meedenken over de koers van de onderneming en de ontwikkeling van nieuwe strategieën, producten en dienstverlening. Uw medewerkers worden op een positieve manier gestimuleerd, krijgen ruimte om mee te praten en kunnen hun talenten en ambities ontwikkelen.

## **Innovatie**

Zoals hiervoor al is opgemerkt, beschikken uw medewerkers vermoedelijk over een schat aan ervaring en kennis. Op basis daarvan kunnen zij waardevolle suggesties doen voor verbetering van uw onderneming. Om daarvan te kunnen profiteren, is het belangrijk dat er ruimte is voor inbreng van medewerkers. Een open cultuur en een structuur voor overleg in uw onderneming, helpen die ruimte aan medewerkers te bieden. Naast verbetering van uw onderneming, kan dit tevens een positieve bijdrage leveren aan het imago en de uitstraling van de onderneming naar buiten toe.

### **Voorbeelden van het verbeteren van uw onderneming**

Er zijn verschillende manieren om via betrokken medewerkers uw onderneming te verbeteren, zoals:

- het organiseren van brainstormsessies rond het thema ‘ondernemend zijn’. Medewerkers kunnen daarmee hun eigen kwaliteiten en talenten versterken en nieuwe innovatieve ideeën inbrengen. De betrokkenheid van medewerkers bij de onderneming wordt vergroot.
- het werken met ‘groene kaarten’. Medewerkers schrijven ideeën, innovaties en klachten op deze groene kaarten. Op de kaarten wordt binnen drie dagen door de directie gereageerd. Hiermee wordt de betrokkenheid van medewerkers vergroot en een positieve bijdrage aan de groei van de onderneming geleverd.
- het bieden van ruimte aan uw medewerkers om hun werk zelf te organiseren, bijvoorbeeld door het zelfroosteren van verlof. In dat geval gaan uw medewerkers zelf om de tafel om tot een redelijke verdeling te komen in de vakantieplanning.

## **Constructieve tegenspraak**

Als medewerkers binnen uw onderneming betrokken zijn, inspraak hebben en over bepaalde onderwerpen mogen meebeslissen, dan creëert u daarmee ook de mogelijkheid tot (constructieve) tegenspraak. Uw medewerkers kunnen kritische vragen stellen, een afwijkende mening uiten en alternatieve ideeën en suggesties aandragen. Inspraak creëert tegenspraak. Betrokkenheid van medewerkers vereist daarom durf van de ondernemer. Door de signalen van uw medewerkers mee te wegen, kunt u uw besluitvorming en strategie verbeteren. Met constructieve tegenspraak zorgt u ervoor dat uw medewerkers niet alleen meeweten en meepraten, maar ook kunnen meebeslissen.

## **Voorbeelden van constructieve tegenspraak**

### *De meubelzaak*

Bij een onderneming in de meubelbranche vlakbij de Belgische grens treedt een nieuwe directeur in dienst. De directeur maakt een plan om nieuwe bezoekers te bereiken. Hij richt zich daarbij alleen op de Nederlandse markt. Tijdens een personeelsvergadering wordt dit plan besproken en blijkt dat de meeste bezoekers uit België komen (en de gemaakte plannen daar dus op moeten worden aangepast).

### *Nieuwjaarswens*

Een ondernemer heeft het voornemen om een nieuwjaarswens op een kaart met extra grote afmetingen aan zijn relaties aan te bieden. De verzending zal per post plaatsvinden. Vlak voordat de kaart wordt gedrukt, stelt een medewerker tijdens het werkoverleg de vraag of de nieuwjaarswens wel in een brievenbus past. De afmetingen van de nieuwjaarskaart worden aangepast.

# Hoe betrek ik mijn medewerkers?

## **De glijdende schaal van meeweten, meepraten, meebeslissen**

Zoals ook uit de voorbeelden blijkt, kunt u uw medewerkers in verschillende mate betrekken bij de onderneming. Ter illustratie staat in de kadertekst hieronder een toelichting op de schaal van meeweten, meepraten en meebeslissen.

### **Meeweten, meepraten en meebeslissen**

#### *Meeweten: ruimte voor meningen van medewerkers*

Uw medewerkers krijgen ruimte om hun mening te geven over onderwerpen die de onderneming aangaan. Wanneer u dat vroeg in het proces doet, kunt u de input van de medewerkers meenemen in uw besluitvorming. U kunt die input vragen op een open manier: "Wat vinden jullie ervan?"

#### *Meepraten: ruimte voor discussie door medewerkers*

Een intensievere vorm van betrekken is uw medewerkers ruimte te bieden voor discussie. Zo'n discussie kan plaatsvinden tussen u als ondernemer en uw medewerker(s), maar ook tussen medewerkers onderling. Wil een discussie echt bijdragen aan de besluitvorming dan is het belangrijk dat deze tijdig in het proces plaatsvindt en goed wordt voorbereid.

#### *Meebeslissen: ruimte voor inspraak door medewerkers*

De volgende stap is uw medewerkers inspraak te bieden over een voorgenomen besluit. U committeert zich dan om serieus rekening te houden met de inbreng van uw medewerkers. Dat laat onverlet dat de uiteindelijke besluitvorming bij uzelf ligt.

#### *"We nemen het mee"*

Voor het gevoel van betrokkenheid van medewerkers is het van essentieel belang om toe te lichten wat er uiteindelijk met hun inbreng is gedaan en, als de inbreng niet is gebruikt, toe te lichten waarom niet.

### **Persoonlijk of via vertegenwoordigend orgaan**

U kunt het betrekken van uw medewerkers op verschillende manieren organiseren. U kunt iedereen persoonlijk betrekken. U kunt ook werken met informele of formele vertegenwoordigers. Denk hierbij aan medewerkers die u zelf benadert voor advies – vaak groeit dit organisch – of aan een vertegenwoordigend orgaan vanuit de medewerkers.

#### **Bij meer dan 30 werknemers**

Vanaf een bepaalde omvang van de onderneming ligt het voor de hand betrokkenheid van medewerkers te organiseren via een vertegenwoordigend orgaan. Dat is efficiënter, gaat sneller en maakt het eenvoudiger alle medewerkers te bereiken. In de praktijk blijkt deze behoefte vaak te ontstaan bij een omvang van circa 30 medewerkers.

### **Informeel én formeel**

Om medewerkers te betrekken kunt u gebruik maken van informele en formele – dat zijn in de wet geregelde – vormen. In de praktijk worden vaak verschillende vormen gecombineerd. Dat kan een combinatie van verschillende informele vormen zijn, maar ook een combinatie van informele en formele.

#### **Voorbeeld van gecombineerde vormen van betrokkenheid van medewerkers**

Een adviesbureau betreft zijn medewerkers bij de koers van de organisatie. Een pool van medewerkers denkt wekelijks mee over de actuele ontwikkelingen bij de onderneming. Dit vindt plaats in een overlegvergadering met directie en aandeelhouders. Jaarlijks wordt een nieuwe pool samengesteld. De aandeelhouders zijn tevens medewerkers van de organisatie. Het aandeelhouderschap rouleert. Het aandeelhouderschap is steeds voor de duur van twee jaar. Daarna is er ruimte voor ander medewerkers om aandeelhouder te worden.

#### **Voorbeeld van informele én formele betrokkenheid van medewerkers**

Vanuit het verleden is in een installatiebedrijf waar inmiddels rond de dertig mensen werken de gewoonte ontstaan om elk kwartaal met zijn allen bij elkaar te komen om de resultaten van de afgelopen periode te overzien en mededeling te doen van wat er binnenkort staat te gebeuren. Deze bijeenkomst wordt praktisch en inhoudelijk voorbereid door de PVT in overleg met de ondernemer.



## **Informeel**

Voorbeelden van informele vormen van organiseren van betrokkenheid van medewerkers zijn het gesprek bij het koffieapparaat, een periodiek werkoverleg en een personeelsenquête. Dit kunnen geschikte manieren zijn om medewerkers in een kleine onderneming mee te laten praten of beslissen. Andere voorbeelden zijn het werken met informatieve bijeenkomsten – voor de hele onderneming of een onderdeel –, digitale discussieplatforms, teamconcepten, verbeterteams, kwaliteitskringen, projectgroepen of tijdelijke werkgroepen.

### **Voorbeeld van een project**

Een adviesorganisatie heeft een nieuwe ICT-omgeving nodig. Er wordt een projectgroep ingesteld om dit voor te bereiden. Deze wordt gevraagd voorstellen te doen over aan te schaffen nieuwe programma's, wel of niet werken in de 'cloud', wel of niet outsourcen van de ICT-afdeling. De directeur baseert zijn besluit op deze voorstellen.

## **Formeel**

De personeelsvertegenwoordiging (PVT) en de ondernemingsraad (OR) zijn enkele formele vormen van betrokkenheid van medewerkers via een vertegenwoordigend orgaan. U vindt deze in de WOR (Wet op de ondernemingsraden). Zowel een PVT als een OR bestaat uit vertegenwoordigers die zijn gekozen door en uit de medewerkers. Een PVT kan worden ingesteld bij een onderneming met 10 – 50 medewerkers. Een OR moet worden ingesteld bij een onderneming met 50 of meer medewerkers. Meer informatie vindt u op de SER-website ([www.ser.nl](http://www.ser.nl)).

### **Verplichte raadpleging medewerkers en afwijken van wetten en cao**

Een aantal wetten en cao's verplicht u om uw medewerkers te raadplegen, bijvoorbeeld de Arbeidsomstandighedenwet en de Wet melding collectief ontslag. Daarnaast bevat een aantal wetten en cao's mogelijkheden om – in overleg met uw medewerkers – op bepaalde punten af te wijken of een nadere invulling te geven die beter past bij uw onderneming. Bijvoorbeeld de Arbeidstijdenwet. Vaak is hierbij vereist dat de medewerkers vertegenwoordigd zijn in een PVT of OR. Als er geen PVT of OR is, moet dat overleg met alle medewerkers plaatsvinden of is afwijking van de wet of cao niet mogelijk.

## **Maatwerk**

Het organiseren van betrokkenheid van medewerkers is maatwerk. Voor u is van belang om na te gaan wat bij uw onderneming past. In welke mate en op welke manieren kunnen en willen medewerkers bij de onderneming worden betrokken? Enkele belangrijke factoren hierbij zijn de (bedrijfs)cultuur van uw onderneming, de in het algemeen groeiende behoefte van medewerkers om mee te praten, en het toenemende opleidingsniveau. Het is aan u om – in samenspraak met de medewerkers – de vorm van medewerkersbetrokkenheid te creëren die het beste bij de onderneming past.

## **Betrekt u uw medewerkers?**

Bent u nieuwsgierig in hoeverre u uw medewerkers al betreft en waar nog winst te behalen is? Via de toets in bijlage kunt u daarvan een beeld krijgen.

# Doe de zelftoets: In welke mate betreft u uw medewerkers bij uw bedrijf?

## 1 Verbetering

Uw medewerkers kunnen vanuit hun werkervaring en kennis waardevolle suggesties doen om de werkprocessen en het functioneren van uw organisatie te verbeteren. Dit is zowel in het belang van uw onderneming als van hun eigen welbevinden.

Als werkgever hoeft u slechts een uitnodigende en waarderende houding aan te nemen.

**Biedt u ruimte aan en stimuleert u uw medewerkers om met suggesties ter verbetering te komen?**

ja	nee
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2 Draagvlak

Het effect van elk van uw besluiten is het product van de kwaliteit en de acceptatie van dat besluit. De kwaliteit heeft u grotendeels zelf in de hand, voor de acceptatie heeft u de betrokken medewerkers nodig. Besluiten die van bovenaf worden opgelegd, pakken niet zelden verkeerd uit: het draagvlak ontbrak. Door met de betrokken medewerkers of hun vertegenwoordigers al in de fase van de besluitvorming te overleggen, werkt u aan dat draagvlak. Het kan zijn dat u daardoor wat water bij de wijn moet doen, maar dat krijgt u terug als het besluit vervolgens ook van harte wordt uitgevoerd.

**Betreekt u de medewerkers bij het nemen van belangrijke besluiten?**

ja	nee
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 3 Kwaliteit

Als ondernemer zet u weloverwogen uw koers uit. U maakt daarbij gebruik van uw inzichten, uw eigen netwerk en uw kennis. Maakt u daarbij ook gebruik van de aanvullende kwaliteiten van uw medewerkers? Zij werken met uw materialen, hebben het contact met uw klanten en weten als geen ander waar hem de schoen wringt, maar ook waar kansen liggen. Door uw medewerkers, direct of indirect, bij uw besluiten te betrekken kan een beter besluit ontstaan.

**Betreekt u bij uw besluitvorming de kennis, ervaring en deskundigheid van uw medewerkers?**

ja	nee
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 4 Communicatie

Uw verhouding tot uw medewerkers is een hiërarchische; u bent de baas en daarvan is ieder zich bewust. Dat besef werkt door in de alledaagse communicatie. Uw mensen praten minder vrij met u en eventuele leidinggevendenden dan met hun collega's. U hoort niet meer alles wat er op de werkvloer speelt en, omgekeerd, naar u wordt anders geluisterd.

Formele of informele vertegenwoordigers (anders dan leidinggevendenden) zijn dan een prima middel om de gaten in de interne communicatie te signaleren en u daarover te informeren.

Uw communicatie met de werkvloer wordt erdoor versterkt.

**Beschikt u over dergelijke 'oren en ogen'?**

ja	nee
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 5 Ontplooiing

Het verrichten van werk is een belangrijke ontplooiingsmogelijkheid van de mens. Het is zingevend en het draagt in hoge mate bij aan de individuele ontwikkeling. In die zin heeft uw onderneming niet alleen een economisch, maar ook een sociaal doel. Het laten dragen van verantwoordelijkheid en het zelf laten regelen van allerlei zaken is de kracht van de kleine onderneming.

**Stimuleert u de persoonlijke ontwikkeling van uw medewerkers door ze via algemeen overleg of via een vertegenwoordiging (ondernemingsraad (OR) of personeelsvertegenwoordiging (PVT) hun inzicht, kennis en vaardigheden te laten vergroten?**

ja	nee
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 6 Ziekteverzuim

Een deel van het ziekteverzuim is werkgerelateerd. Daarbij gaat het zowel om directe veiligheidsrisico's en gezondheidsrisico's die pas op den duur tot ziekteverzuim leiden als om minder goed grijpbare factoren die vooral de drempel tot ziekmelding verlagen als bejegening, gevoelens van onveiligheid en werkdruk. Het verbeteren van werkomstandigheden en het terugdringen van ziekteverzuim lukt het best en het snelst als uw medewerkers zich daar ook zelf voor inzetten. Dat veronderstelt hun betrokkenheid bij die aanpak. Dat kan via algemeen overleg of via een vertegenwoordiging (OR of PVT).

**Werkt u op dit moment samen met uw medewerkers aan het terugdringen van het ziekteverzuim en het verbeteren van hun arbeidsomstandigheden (preventie)?**

ja	nee
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 7 Tegenspraak

Wie betrokkenheid van medewerkers formeel organiseert, organiseert ook constructieve tegenspraak. U krijgt afwijkende meningen te horen, kritische vragen, alternatieve suggesties. Sommige werkgevers zijn daar ook op uit, omdat ze merken dat het ze scherpt in de eigen besluitvorming en dat het hun gedachten en overwegingen verrijkt. Anderen zijn hier beducht voor en accepteren alleen de steun die betrokkenheid ook geeft.

**Organiseert u tegenspraak in uw onderneming door middel van een OR of PVT (personeelsvertegenwoordiging)?**

ja	nee
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 8 Maatwerk

Een aantal arbeidswetten zoals de Wet arbeid en zorg, de Arbeidstijdenwet en de Wet flexibel werken, geven u de mogelijkheid af te wijken van standaardnormen ten gunste van meer maatwerk, mits u aantoonbaar over de medewerking beschikt van een formele medewerkersvertegenwoordiging (OR of PVT). Ook veel cao's kennen dergelijke regelingen.

**Kunt u in voorkomende gevallen hier gebruik van maken?**

ja	nee
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9 Verplichting

De wet verplicht u om de betrokkenheid van uw medewerkers als volgt vorm te geven:

- minder dan 50 medewerkers: een personeelsvergadering (PV) of PVT (hetzij vrijwillig, hetzij als de meerderheid van uw medewerkers daarom vraagt);
- vanaf 50 medewerkers: een OR.

Ofschoon er geen actief toezicht wordt gehouden op de naleving van deze verplichting, kunt u er wel door gehinderd worden als u door onverhoopte omstandigheden ontslagvergunningen moet aanvragen bij het UWV of de Inspectie SZW over de vloer krijgt.

**Voldoet u aan deze verplichting?**

ja	nee
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Hoeveel van deze 9 vragen kunt u met een stellig 'ja' beantwoorden?

### **Uitslag**

**0-3:** U onthoudt uzelf en uw organisatie een aantal voordelen die feitelijk voor het oprapen liggen. Ook zonder formele betrokkenheid zoals OR of PVT kunt u gebruik maken van de kennis en betrokkenheid van uw medewerkers. Het enige dat daarvoor nodig is, vindt u in het bieden van ruimte om daar uiting aan te geven en het luisteren naar wat dat oplevert.

**4-6:** U weet dat er voordelen te behalen zijn door ruimte te bieden aan de betrokkenheid van uw medewerkers bij uw bedrijf. Mogelijk maakt u al gebruik van een OR of PVT; het kan ook zijn dat u daar tot op heden nog niet aan toe kwam en veel tijd investeert in het informeren en luisteren. In dat geval is het nu tijd om dat te heroverwegen. Het overleg met vertegenwoordigers die op hun beurt hun collega's informeren en horen, bespaart u tijd en versterkt de betrokkenheid van uw mensen.

**7-9:** Voor u is de betrokkenheid van uw mensen een vanzelfsprekendheid. U werkt constructief samen met een OR of PVT omdat het werken met vertegenwoordigers u in minder tijd meer oplevert. Deze Handreiking is niet voor u geschreven. Misschien wilt u ons helpen door uw ervaringen te delen met collega-werkgevers die nog worstelen met dit onderwerp.

Foto: Kenwerk  
Bakkerij Koopmans (Almelo en Tubbergen)



Sociaal-Economische Raad  
Bezuidenhoutseweg 60  
Postbus 90405  
2509 LK Den Haag

**T** 070 3499 525  
**E** [communicatie@ser.nl](mailto:communicatie@ser.nl)

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

© Maart 2017, Sociaal-Economische Raad