

Involed Arbeidsproductiviteit op Concurrentiepositie

door ir. Anneloes Cordia

Anneloes Cordia is Lector Innovatie & Ondernemerschap aan de Hogeschool Rotterdam en lid van de Strategische Advies Commissie van de Stichting Industriebeleid en Communicatie (SIC). Daarnaast heeft zij haar eigen adviespraktijk, Cordia Product Realisatie BV, om in het bedrijfsleven innovatiekansen te herkennen en te implementeren met een korte time-to-market. Deze werkwijze is beschreven in het "Praktijkhandboek Innovatiemanagement".

Dit essay is tot stand gekomen na een vraag vanuit de begeleidingscommissie van het SIC om het thema "Arbeidsproductiviteit" nader uit te werken. Dit essay is daarna in de verschillende commissies van het SIC besproken en uitgewerkt.

Inleiding

Allereerst zal men het begrip arbeidsproductiviteit moeten ontrafelen, omdat de klassieke economische definitie in de huidige praktijk niet meer voldoet. Deze spreekt van productie per werknemer per tijdseenheid ongeacht of de werknemer ook in commerciële zin bijdraagt aan de prestaties van de organisatie. De klassieke definitie gaat uit van een korte termijnvisie waarbij een verhoging van de arbeidsproductiviteit vooral vertaald wordt in *minder tijd gebruiken voor hetzelfde werk*. Dit 'recept' is primair bedoeld om snel arbeidskosten te besparen en niet om de andere voorwaarden voor een betere concurrentiepositie aan te pakken. Deze korte termijn visie zal zich op de lange termijn niet kunnen handhaven.

Vooraf in de zorgsector is deze benadering populair, terwijl deze sector nou niet bepaald bekend staat om zijn hoge arbeidsproductiviteit. Slechts korten op arbeidstijd zal zeker gevolgen hebben voor de kwaliteit van de output waardoor mogelijk niet meer marktconform geleverd kan worden. Het verhogen van de arbeidsproductiviteit zal zonder kwaliteitsverlies alleen door andere maatregelen gerealiseerd kunnen worden. De definitie in de Van Dale komt al beter in de buurt en definieert arbeidsproductiviteit als het nuttig effect van de verrichte arbeid. Dit betekent dat een hoge arbeidsproductiviteit alleen behaald kan worden als er nuttige zaken mee worden voortgebracht. Men moet de verhoging van arbeidsproductiviteit dus niet primair zien als een kostenbesparing op arbeid of het omzien naar lager betaalde werknemers, maar als beleidsinstrument om innovatiemogelijkheden te onderzoeken waardoor hogere waarden per werknemer toegevoegd kunnen worden. Deze innovatiemogelijkheden zullen daarom zowel een technologische als een sociale component kennen.

Men ziet de hoogte van arbeidsproductiviteit vooral in internationale economische studies als de dimensie om welvaartverschillen tussen landen te vergelijken. Dan wordt onder andere het totaal van arbeidsparticipatie, handelsbalans en bruto nationaal product vertaald in welvaart en concurrentiekracht. Op microniveau zijn deze variabelen per bedrijf veel lastiger te vergelijken, omdat de prestatie van werknemers slechts één van de variabelen voor winstgevendheid zijn. Wanneer bedrijven bewust streven naar een hogere arbeidsproductiviteit zal men vanuit andere beleidsmiddelen moeten starten. We zullen proberen te onderscheiden welke variabelen de arbeidsproductiviteit bepalen. Hierbij zullen we eerst het internationale belang verduidelijken om daarna de mogelijkheden voor verhoging van de arbeidsproductiviteit bij bedrijven zelf te benoemen. Tot slot zullen beleidsmogelijkheden en aanbevelingen gedaan worden per stakeholder.

Arbeidsproductiviteit en de Internationale Concurrentiepositie

Nederland is door het Centrum voor Europese Hervormingen uitgeroepen tot 'Chief Hero' van Europa, door een prima combinatie van een hoog niveau van arbeidsproductiviteit en een hoge werkgelegenheid. Dit staat geschreven in het rapport 'The Lisbon Scorecard X: the road to 2020'¹, dat begin 2010 is verschenen. Dat Nederland niet bovenaan staat komt vooral omdat de R&D uitgaven achter blijven. Dit wordt in het rapport geweten aan de grote dienstensector waar de hoogte van de R&D er minder toe doet en omdat veel innovatie niet in R&D afdelingen plaatsvindt of zal leiden tot een patent. Zelfs Apple wordt aangehaald als een bedrijf met een laag R&D-budget, omdat ze bestaande technologie op een innovatieve wijze weten om te zetten, terwijl General Motors als grote R&D-besteder aan de rand van de afgrond heeft gestaan. Verder schijnt volgens dit rapport een correlatie te bestaan tussen internettoegang van huishoudens en de hoogte van de arbeidsproductiviteit. Daar 90% van de Nederlanders nu al toegang heeft tot breedband internet is substantiële groei enkel nog mogelijk door verbetering van de infrastructuur voor mobiel internet of hogere bandbreedtes door glasvezeltechnologie. Om de hoge positie van Nederland ten aanzien van arbeidsproductiviteit te behouden zullen we ons kennelijk ook op andere terreinen moeten versterken, omdat de andere landen op dit aspect nog wel voldoende groei kunnen verwachten.

Arbeidsproductiviteit wordt vooral bepaald door de verhouding tussen de kosten van arbeid en de opbrengsten daarvan. Een verbeterde winstgevendheid geeft ruimte voor inkomensstijging of investeringen die leiden tot een hogere arbeidsproductiviteit. Een hogere beloning van werknemers kan leiden tot extra bestedingen op de interne markt. Een hogere marktvraag heeft een positieve invloed op de omzet. Wanneer de arbeidsproductiviteit door het volgen van de stand der techniek verder verbetert, herhaalt de cyclus zich. Innovatiekracht en verhoging van de arbeidsproductiviteit liggen in elkaars verlengde. Het is dan ook logisch dat overheden zich druk maken over de verbetering van de arbeidsproductiviteit en de verhoging van het innovatief vermogen, omdat deze zichzelf versterken in positieve maar helaas ook in negatieve zin.

Voor het internationaal handelsverkeer is een hogere arbeidsproductiviteit belangrijk. Men heeft dan voor verbetering van de concurrentiepositie de mogelijkheid om bij gelijke beloning toch lagere handelsprijzen te rekenen. Het is dan wel van belang dat de interne bestedingen en de exportmogelijkheden in balans zijn om voldoende werkgelegenheid te behouden. Immers de kosten van hen die niet werken belasten de gemeenschap ook. Deze kosten worden direct en indirect door de werkenden gedragen. Hoge lasten zorgen voor hogere kosten voor arbeid.

Het verlagen van deze lasten bij voldoende groeipotentieel voor werkgelegenheid is mogelijk door het verhogen van de arbeidsparticipatie. Wanneer echter het aandeel van uittrekkende ouderen in rap tempo stijgt en jongeren met mondjesmaat toetreden zal de participatiegraad afnemen. Zelfs de potentiële economische groei kan worden geremd door onvoldoende benutting van de benodigde productiecapaciteit. Hiermee zou een migratie van jong talent op gang kunnen komen naar gebieden met een lagere lastendruk en hogere economische groei. Dit zou funest zijn voor het innovatief vermogen van ons land waaruit een negatieve groeispiraal kan ontstaan.

Om de arbeidsparticipatie op peil te houden zal men moeten stimuleren dat bijvoorbeeld ouderen niet te vroeg uit het arbeidsproces treden, dat vrouwen meer uren gaan werken en dat de talenten van allochtonen beter aangesproken worden. Dit is voor het zekerstellen van onze welvaart van

¹ Uitgegeven door het Centre for European Reform, auteurs: Simon Tilford en Philip Whyte, ISBN 978-1-90122-996-7

groot belang. Vreemd genoeg zijn juist bedrijven die werk maken van diversiteit² winstgevender dan hen die dat niet doen. Mogelijk zijn juist deze bedrijven ook op dit gebied innovatiever en daardoor succesvoller of zorgt juist de mix voor betere prestaties. In beide gevallen zullen de bezwaren om deze groepen in het arbeidsproces op te nemen ook door overheidsbeleid weggenomen moeten worden.

Het kennisniveau van werknemers heeft invloed op de arbeidsproductiviteit. Vaak zal ongeschoolde arbeid binnen hetzelfde competentie profiel een lagere arbeidsproductiviteit kennen dan hoger geschoolde arbeid. Dit heeft als oorzaak dat deze werknemers meer zelfredzaamheid zijn en een hoger improvisatievermogen hebben, waardoor ten eerste minder overhead nodig is en ten tweede betere kwaliteitsborging mogelijk is. Deze opbrengsten zullen de hogere kosten ruimschoots overtreffen. Daarnaast zal de scholing van werknemers moeten aansluiten op de behoefte van de bedrijven, die op hun beurt weer afhankelijk zijn van de marktvraag.

Hoewel wij in Nederland veel hoog technologische producten importeren, zal er altijd behoefte zijn om op MBO-niveau technische systemen te kunnen installeren, onderhouden en te upgraden. Het aantal technisch geschoolden neemt echter door de vergrijzing snel af, ook omdat jongeren nog onvoldoende voor technische beroepen geïnteresseerd kunnen worden. De industrie heeft naast een grote behoefte aan MBO-geschoolde productiemedewerkers ook behoefte aan HBO- en WO-geschoolde technici om voldoende innovatief te kunnen blijven. Juist innovatie draagt bij aan een hogere arbeidsproductiviteit door producten en diensten te ontwikkelen met hogere prestaties voor dezelfde of lagere kosten door verbetering van voortbrengingsprocessen.

Behalve dat wij als samenleving afhankelijk zijn van technisch geschoolden, is ook het behoud van de industrie voor onze economie van belang. Immers voor iedere baan in de industrie staat een baan in de dienstverlening. Hoewel men in Nederland steeds meer neigt om een hogere waarde aan dienstverlening toe te kennen dan aan fysieke goederen, zijn juist de diensten die afhankelijk zijn van fysieke technologische producten en infrastructures de grootste groeiers. Bovendien heeft de Nederlandse industrie bewezen, dat zij sterk is in B2B³ dienstverlening op niche markten die zonder innovatieve technologie niet mogelijk geweest zou zijn. Het is dus niet zo zeer een focus op industrie of diensten, omdat beide steeds meer met elkaar verweven raken, als wel het benutten van mogelijkheden voor verhoging van de arbeidsproductiviteit door gebruik te maken van innovatieve technologie. Men zal dan wel van succesvolle nieuwe formules moeten kunnen profiteren door snel mee te kunnen groeien met de markt. Terughoudendheid door een inflexibele arbeidsmarkt laten deze kansen nu vaak nog onbenut.

Men zal moeten beseffen dat zonder voldoende goed technisch personeel op MBO-niveau ook de behoefte aan technisch opgeleiden op HBO en WO niveau achter zal blijven. Hoewel wij veel MBO-geschoolden uit voormalige Oostbloklanden hebben weten aan te trekken, zal dit door de snelle economische ontwikkeling in de thuisgebieden minder vanzelfsprekend worden. Internationale bedrijven zien bij een nog grotere krapte op deze arbeidsmarkt redenen om ook hooggeschoold werk, zoals R&D, in zijn geheel te verplaatsen. In de gebieden dicht bij de al verplaatste productie zijn ook deze talenten voldoende aanwezig en ook nog tegen een lagere beloning. Het is daarom een

² Wanneer een bedrijf werk maakt van diversiteit, streeft men om binnen de organisatie op alle werkniveaus een afspiegeling van de maatschappij te zijn op alle aspecten van mogelijke menselijke verschillen, zoals geslacht, huidskleur, cultuur, seksuele geaardheid, (lichamelijke) beperkingen en religie.

³ Business to business, ofwel leverancier en klant behoren beide tot de waardeketen om uiteindelijk direct of indirect de consument te kunnen bedienen. Voor de industrie zal de dienstverlening vaak gericht zijn op onderhoudscontracten, het overnemen van specifieke operationele arbeid en het op peil houden van voorraden (Just In Time).

halszaak om voor voldoende instroom naar bètaopleidingen te zorgen om onze industrie te kunnen behouden, werk te maken van onze kenniseconomie en onze samenleving die meer en meer afhankelijk is van techniek, draaiend te houden.

Arbeidsproductiviteit op Bedrijfsniveau

De klassieke schaarse middelen voor productie zijn kapitaal en arbeid, waarbij de laatste gevormd wordt door kennis, kunde en creativiteit. Door inzet van veel kapitaal kunnen diepte investeringen plaatsvinden, waarmee de arbeidsproductiviteit kan toenemen. Het investeren in activa voor een verhoging van arbeidsproductiviteit is aantrekkelijk bij een lage rentestand of fiscale stimulering. Maar ook het herverdelen van specifieke kennis en de daarbij behorende activiteiten tussen werknemers onderling (arbeidsdeling) kan de arbeidsproductiviteit in organisaties gunstig beïnvloeden. Wanneer hierdoor echter een extra managementlaag gecreëerd wordt, zou het tegenovergestelde het geval kunnen zijn.

Toegevoegde waarde per arbeidseenheid gaat uit van de verhouding tussen de kosten van arbeid en de waarde die de markt bereid is daarvoor te betalen. Er kan dus alleen sprake zijn van een arbeidsproductiviteitstijging wanneer er sprake is van meer waarde toevoeging door een bedrijf. De markt is daarbij door concurrenten verdeeld. De concurrentie vindt plaats op het gebied van kosten en kwaliteit. Het verbeteren van de concurrentiepositie door het verhogen van de kwaliteit en/of het verlagen van de kosten, is o.a. mogelijk door:

- verbeteren van bedrijfsprocessen (voorspelbaar/minder complex/minder processtappen)
- technische innovatie (verbeterde prestaties/lager verbruik/minder uit- en afval/design)
- kwaliteitsverbetering arbeid (Sociale Innovatie)
 - betere arbeidsomstandigheden/lager ziekteverzuim
 - meer verantwoordelijkheid/minder overhead
 - betere en hogere scholing: betere kwaliteit/snellere implementatie vernieuwingen/meer flexibiliteit
- waardeketen integratie (virtueel = co creatie/fysiek = nieuwe business modellen)

Het produceren van voorraden tegen lage kosten zonder dat deze door de markt gevraagd worden zal nog weinig kunnen betekenen voor een hoge arbeidsproductiviteit, omdat de toegevoegde waarde niet vrijgemaakt kan worden. Men kan stellen dat een hoge arbeidsproductiviteit het *gevolg* is van goede bedrijfsprestaties en niet zo zeer de aanzet. Het gaat uiteindelijk om de kwaliteit van het voortgebrachte product of dienst, die aan de waardeverwachting van de markt voldoet. Om dit te realiseren zal men integraal bovenstaande verbeteringslagen moeten doorvoeren om voldoende concurrentievoordeel te behalen met een proces dat hoge waarden kan toevoegen en aansluit aan de marktbehoeften. Hoewel *Lean*⁴ (ook wel *slimmer werken* genoemd) en *Six Sigma*⁵ al gereed-

⁴ Lean gaat uit van het elimineren van activiteiten, die geen waarde toevoegen in het perspectief van de klant. Men kan hier denken aan het wegnemen van wachttijden, het vereenvoudigen van administratie of het voorkomen van onnodige goederenbewegingen.

schappen ter beschikking stellen waarmee aan klassieke kwaliteitsverbetering gedaan kan worden, biedt *Design for Lean Six Sigma*⁶ door zijn integrale aanpak meer mogelijkheden om een hogere arbeidsproductiviteit te behalen. Design for Lean Six Sigma combineert alle bovenstaande klassieke kwaliteitsverbeteringsmogelijkheden integraal vanuit een innovatieaanpak. Uitgangspunt bij deze methodiek is dat als resultaat de processen bottom-up beheerst kunnen worden door een transparante en vereenvoudigde opzet.

Om productie beter op de marktvraag af te stemmen zal een hoge mate van flexibilisering moeten plaatsvinden. Dit heeft enerzijds te maken met kortere levenscycli waardoor producten nauwelijks constante afzetmarkten kennen en anderzijds omdat de variëteit van producten toeneemt door een snelle ontwikkelingen van levensstijlen. Naast een moeilijk voorspelbare markt door golfbewegingen in de conjunctuur zal het dan niet meer alleen gaan om wisselende productieaantallen, maar ook om een nog meer op de klant toegesneden productie. Dit zal vergaande gevolgen hebben voor bedrijven omdat top-down besturen van productieprocessen de marktdynamiek niet meer zal kunnen bijhouden. Immers degenen die het dichtst bij de klant en op de productievloer staan kunnen sneller op veranderingen reageren. Dit betekent dat de bedrijfsprocessen zo ingericht moeten worden, dat deze ook vanuit die marktvraag bestuurd *kunnen* worden. Het management krijgt hierdoor een andere rol omdat zij de voorwaarden zal moeten scheppen om de marktvraag als startpunt te kiezen voor de besturing van voortbrengingsprocessen. Hierbij dient iedere processtap voldoende waarde toe te voegen in het perspectief van de markt.

Het management zal zich daarvoor meer dienend (bottom-up) moeten opstellen om de prestaties op de vloer te verbeteren en te investeren in nieuwe kansen voor de toekomst. Dit wordt ook wel *Sociale Innovatie* genoemd. Immers de werknemers zelf zullen hun werk gezamenlijk optimaal moeten inrichten. Hierbij moet het werk zo ingericht worden dat de competenties van werknemers optimaal benut worden. Technische ondersteuning is daar vaak voor gewenst. Het management zal de juiste context van de innovatierichting moeten kiezen en de werknemers bij de ontwikkeling en het realiseren van de benodigde technologische gereedschappen ondersteunen. Verhoging van arbeidsproductiviteit en arbeidstevredenheid bij een gelijk of hoger kwaliteitsniveau kan namelijk niet zonder innovatie plaatsvinden. Het streven naar innovatie, kostenbeheersing en duurzaamheid komen daar bij elkaar.

De innovatie, die voor deze omslag nodig is, reikt verder dan productinnovatie. Kennis zal niet alleen binnen de organisatie gedeeld moeten worden om de meest optimale processen met bijbehorende besturing te ontwikkelen, maar ook met samenwerkende partners uit de waardeketen. Het is namelijk economischer om de processen van de verschillende organisaties zonder verliezen naadloos op elkaar aan te laten sluiten. Weeffoutjes veroorzaken extra kosten, waar de markt niet voor wil betalen en die uiteindelijk van de winst afgetrokken zullen worden. Dit wordt volgens de Lean gedachte *verspilling*⁷ genoemd. Het elimineren van verspilling heeft een positieve invloed op de hoogte van de arbeidsproductiviteit door een verbetering van de effectiviteit. Tijdens innovatie zullen de bedrijfsprocessen gevormd worden, en zal iedere mogelijkheid aangegrepen moeten worden om activiteiten en middelen/grondstoffen die geen waarde toevoegen, weg te laten. Hierdoor ont-

⁵ Six Sigma is een statistische procesverbeteringsmethode en staat voor zesmaal de standaard deviatie. De methodiek streeft naar goedkeur van alle waarden binnen de +6 en -6 sigma vanaf de streefwaarde. Dit is op te lossen door processen nauwkeuriger te maken en/of de toleranties voor afkeur te verruimen.

⁶ "Praktijkhandboek Innovatiemanagement; Handleiding voor procesopzet conform ISO 9001 en Design for Lean Six Sigma" ISBN 978-90-815889-1-1 is als eBook te verkrijgen, o.a. via <http://www.productrealisatie.nl>

⁷ Verspilling is in de Lean gedachte alles waar de klant niet voor wil betalen. Dit zijn o.a. fouten, afval, administratie, garanties, wachten, meer # dan nodig, etc.

staan vaak ook andere marktbenaderingen en business modellen, waarbij distributie, financiering en serviceverlening toegesneden worden op de marktbehoeften. Slim hierop inspelen kan de productiviteit per werknemer bij bedrijven enorm doen toenemen, buiten de prestaties van de individuele werknemer om.

Arbeidsproductiviteit is te vergelijken met de waarde die een onderneming toevoegt per werknemer. Normaal denkt men dan alleen aan financiële winst, maar er zijn meer waarden die door ondernemingen toegevoegd kunnen worden. Deze waarden worden door de verschillende stakeholders bepaald. Men kan dan denken aan MVO⁸, de relaties in allianties, de professionaliteit in de waardeketen, het vertrouwen van klanten en de voortrekkersrol bij vernieuwing. In de competitie om goed opgeleid personeel aan te trekken zal dan ook niet alleen de financiële beloning doorslaggevend zijn, maar ook al deze andere waarden. Iedereen wil graag bij een bedrijf werken met een goed imago, waar je gewaardeerd wordt op je professionaliteit met leuke collega's en een loyaal management. Een organisatie is dan een samenwerkingsverband met gemeenschapszin waarin door creativiteit, kennisdeling en goede bedrijfsprocessen ook de financiële doelen gehaald zullen worden. Dit is meer dan winstmaximalisatie, omdat innovatie en verhoging van de arbeidsproductiviteit om investeringen vragen voor aanpassingen aan veranderende omstandigheden in de toekomst.

Wanneer we flexibilisering van de productie als de belangrijkste uitdaging beschouwen voor ondernemingen, dan is de inzet van werknemers een belangrijke parameter. Werknemers *waar men niet van op aan kan* zullen de arbeidsproductiviteit alleen maar verstoren en een niet loyaal management zal onvoldoende goede werknemers aan zich weten te binden. Daar men door het uittrekken van ouderen bij een krappe arbeidsmarkt meer moeite moet doen om goede medewerkers te werven, zal men het werk voor deze groep extra aantrekkelijk moeten maken in competitie met andere bedrijven. Niet alleen bedrijven maar ook huishoudens hebben behoefte aan flexibiliteit. Men kan hier denken aan het combineren van werk en zorg, variëren van werktijden en mobiliteit, levensfase en inkomensbehoefte, studie en carrière. Een uniforme arbeidsrelatie past niet in dit model. Loyaliteitsrechten (o.a. pensioen, inkomenszekerheid, scholing) zouden door iedere werknemer opgebouwd moeten kunnen worden ongeacht contractvorm of type werkgever.

Beleidsmogelijkheden om arbeidsproductiviteit te verhogen

Dat "The Lisbon Scorecard X: the road to 2020" een correlatie aangeeft tussen internettoegang van huishoudens en de hoogte van de arbeidsproductiviteit is door de behoefte aan flexibilisering dan ook niet zo gek. Nieuwe communicatiemogelijkheden hebben medewerkers de mogelijkheid gegeven om de aanvankelijke strikte scheiding tussen werk en privé te slechten en zo de flexibiliteit te verhogen. Voor kenniswerkers is dit gemakkelijker te realiseren dan voor productiemedewerkers. Juist bij productiemedewerkers ontstaat dan nu ook de grootste verschillen tussen personeel in vaste dienst en de zgn. flexwerkers. Voor de sociale partners ligt de uitdaging om ook voor deze groep een win-win situatie te creëren waarmee niet alleen de arbeidsproductiviteit zal toenemen, maar ook de arbeidsparticipatie verhoogd wordt.

⁸ MVO = Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen ook wel uitgedrukt in het respecteren van *People, Planet en Prosperity*

Werkgevers die flexibele werknemers extra weten te waarderen⁹ terwijl toch aan de basisbehoefte van deze werknemers voldaan kan worden, zullen een voorsprong weten te realiseren. Het overheidsbeleid en de sociale partners zullen dit wel mogelijk moeten maken door de spelregels hiervoor te veranderen. Het mag niet zo zijn dat bij een wisseling van werkgever of bij een flexibele inzet, loyaliteitsrechten afgebouwd worden en dat bovendien een grote groep (jongeren) uitgesloten wordt. Anderzijds is het ook niet de bedoeling dat bescherming van zwakkere werknemers leidt tot betutteling van de sterksten. Dit betekent wel dat werknemers meer op hun verantwoordelijkheid aangesproken zullen moeten worden. Economisch verantwoord gedrag zal arbeidsongeschiktheid moeten voorkomen, de beloning zal meer afhankelijk zijn van de mate van flexibiliteit, de eigen prestaties en die van de organisatie en het volgen van onderwijs voor een 2^{de} of 3^{de} carrière is niet langer alleen de verantwoordelijkheid van het management.

Wanneer wij nu al spreken over een krapte op de arbeidsmarkt voor technisch geschoolde productiemedewerkers dan is het vasthouden aan bescherming van werkgelegenheid¹⁰ voor deze groep achterhaald. Deze onevenwichtigheid zal zich de komende jaren snel uitbreiden naar andere groepen werknemers. Het gaat dus niet zo zeer om bescherming van de werkgelegenheid, maar om bescherming van de zwakkere werknemer, zodat deze zijn behoefte aan inkomenszekerheid, een aanvaardbare invulling van flexibiliteit en de mogelijkheid om door scholing tot op hoge leeftijd opvolgende carrièrepaden te bewandelen, kan waarmaken. Vaak staat het behoud van werkgelegenheid lijnrecht tegenover innovatie en het verhogen van de arbeidsproductiviteit. Ondernemers zien de verhoging van de arbeidsproductiviteit primair als mogelijkheid om *meer te doen met minder personeel*, hetgeen velen als bedreiging zien. Een verbetering van de concurrentiepositie zal echter noodzakelijk zijn voor de continuïteit. De noodzaak voor het afvloeien van personeel zal slechts door de markt bepaald worden. Wanneer het gewenste resultaat niet gehaald wordt, zal verzet slechts uitstel van executie betekend hebben en de werkgelegenheid van het hele bedrijf kunnen bedreigen. In alle andere gevallen frustreert verzet de vooruitgang of zal ondernemingen motiveren om elders de geplande innovatie-inspanningen te plegen met alle gevolgen van dien.

Het slechts denken aan rechtlijnige carrièrepaden belemmert de wens om langer door te werken. Het is immers onzinnig te denken dat stratenmakers en stukadoors tot hun 67^{ste} zonder rugklachten door kunnen gaan. Als men dit als een gegeven beschouwt dan is na het 40^{ste} jaar nog 27 jaar van het werkzame leven over om op een andere wijze in te vullen. De besparingen op arbeidsongeschiktheid zouden als opslag van deze arbeid gezien kunnen worden waarmee werkgevers ook gemotiveerd worden om investeringen te plegen, die zware beroepen minder zwaar maken. Deze extra opslag kan dan ingezet worden voor scholing. Fondsen voor scholing zullen daarom onafhankelijk van werkgevers, branches of vakbonden opgebouwd moeten worden om de benodigde flexibiliteit niet in gevaar te brengen. Het mag niet uitmaken of men voorafgaand aan of tijdens de loopbaan geschoold wordt betreffende financiering. Iedereen heeft tijdens zijn leven dan evenveel recht op een bekostiging voor kennisopbouw door scholing. Daarbij zouden zware beroepen ook langer volgehouden kunnen worden door parttime banen te combineren. Denk bijvoorbeeld aan het oplossen van het docententekort in het technisch onderwijs door werknemers parttime te detacheren als docent. Zo kan de beroepspraktijk ook beter aan de theorie gekoppeld worden.

⁹ Flexibiliteit is een prijs waard; ook voor productiemedewerkers. Nu wordt die prijs voor die groep aan detacheerders uitbetaald, maar dit zou ook heel goed met werknemers zelf afgesproken kunnen worden. Je kan hier denken aan een minimum inzet van uren per jaar voor inkomenszekerheid waarbij deze flexibel of seizoensgebonden ingevuld kan worden.

¹⁰ Uiteraard alleen wanneer het om rationalisatie gaat en niet over het verplaatsen van productie naar andere landen. In dat geval zal het behouden van productie in Nederland meer vanuit de politiek verdedigd moeten worden.

Het moet ook voor bedrijven interessant zijn om ouderen in dienst te nemen of te behouden. Op dit moment is dit nog niet het geval omdat de kosten van arbeid te hoog lijken en de flexibiliteit te laag. Dit beeld zal naar de werkelijkheid omgebogen moeten worden ondersteund door overheidsbeleid. Men kan hier denken aan een geleidelijke afbouw van het belastingtarief voor ouderen vanaf het 57^{ste} jaar, waardoor de netto beloning gelijk kan blijven terwijl de kosten voor de onderneming dalen. Minder belasting of premies innen is ten slotte goedkoper dan uitkeringen of (pre-)pensioenen te betalen. Ook zou het mogelijk moeten zijn om met deeltijdpensioen te gaan of een minder belastende (lager betaalde) functie uit te oefenen zonder rechten te verliezen. Zo zou men na zijn 65^{ste} jaar in plaats van 8 uur nog 6 uur per dag kunnen werken om het langer vol te houden. Kortom ons idee van langer doorwerken zal met meer creativiteit ingevuld moeten worden om ook voor alle partijen aantrekkelijk te kunnen zijn.

Energie is tot nu toe zo goedkoop geweest, dat arbeid gemakkelijk wereldwijd uitbesteed kon worden. Wanneer grondstoffen schaars en energie kostbaar wordt, zal een nieuwe herschikking plaatsvinden waarbij arbeid moeilijker uitwisselbaar wordt. Waarde toevoeging door bedrijven zal van groot belang worden om voor werknemers de hogere kosten voor zorg, energie en grondstoffen te kunnen blijven opbrengen. Zonder duurzame innovatie zullen we een welvaartsdaling niet kunnen keren. Deze innovatie zal in een concurrerende markt betere prestaties moeten leveren door minder arbeid, grondstoffen en energie te verbruiken. Zowel huishoudens als bedrijven zullen meer in duurzaamheid moeten investeren (activa) om ook in de toekomst voldoende waarde te kunnen blijven toevoegen. De maakindustrie zal als motor van onze economie in deze omslag voorop moeten lopen. Onze welvaart is van arbeidsproductiviteit afhankelijk. We zullen daarom net iets slimmer met onze talenten om moeten gaan, zodat wij ook internationaal gezien onze positie veilig kunnen stellen.

Concluderend kunnen we stellen dat we voor een omslag staan in onze industriële ontwikkeling, waar groei allesbepalend was. Gebleken is dat het verhogen van de arbeidsproductiviteit een ander soort management vraagt en een andere strategie. Technologie speelt daar een belangrijke rol in. Ook in de dienstensector vraagt procesinnovatie vaak om technologische ondersteuning. Daarnaast zal de omslag naar meer duurzaamheid meer technische inzicht en technische innovatie vragen. Wanneer we de arbeidsproductiviteit verder willen verhogen zal deze de komende periode een sterke bèta component kennen. Het zal daarom aan te bevelen zijn om meer ingenieurs (top-) managementposities te gunnen om deze uitdaging aan te kunnen gaan.

Aanbevelingen

Hoewel in het voorgaande essay al een aantal aanbevelingen zijn gedaan zullen deze hierna wat explicieter gemaakt worden per stakeholder.

Bedrijfsleven: Het streven naar duurzaamheid is geen mode gril. Goed personeel zal gekoesterd moeten worden. Grondstoffen schaarste zal om andere productontwerpen vragen, die gemakkelijker onderhouden en geüpgraded kunnen worden. Energie zal om een herschikking vragen van productie en markt met andere logistieke stromen. Bedrijfsprocessen zullen door Design for Lean Six Sigma en Sociale Innovatie opnieuw uitgevonden moeten worden. *Waarde creatie* is het sleutelwoord om deze veranderingen te realiseren door te innoveren. Alleen door innovatie zal men de verhoging van de arbeidsproductiviteit kunnen verhogen. Dit betekent een integrale aanpak gericht op producten, processen, medewerkers, samenwerking en markten. Voor deze veranderingen zullen in de gehele keten meer investeringen nodig zijn, waarbij ook kansen voor de industrie ont-

staan. Naast het leveren van producten kunnen dan via gebruikscontracten (financiering, onderhoud, operationeel) ook hoogwaardige diensten ontwikkeld worden.

Sociale partners: De algemene beschikbaarheid van ICT maakt het mogelijk om sneller op veranderingen te reageren. Planningen kunnen daardoor veel dynamischer zijn en gevoed worden door vele variabelen. Behalve van marktvraag kunnen deze ook afhankelijk gesteld worden van beschikbaarheid en voorkeuren van werknemers. Wanneer chirurgen in staat zijn om via een lies een hartklep te vernieuwen, waarom zouden productieprocessen dan niet op afstand bestuurd kunnen worden. *Het Nieuwe Werken* kan daardoor ook op productiepersoneel van toepassing zijn. Hierdoor kunnen arbeidsvoorwaarden veel beter op individuele omstandigheden aangepast worden in plaats van op collectieve afspraken. Branches zullen moeten ontschotten betreft loyaliteitsrechten en scholing van werknemers om de flexibiliteit te verhogen. Het vasthouden aan oude rechten zullen vooral oudere werknemers in vaste dienst bevoordelen. De jonge generaties mogen hiervan niet de rekening gepresenteerd krijgen. Creativiteit wordt daarom gevraagd om voor iedereen in een veranderende economie de juiste voorwaarden te creëren.

Overheidsbeleid: Het stimuleren van investeren in data-infrastructuur, zoals mobiel internet en glasvezel heeft nog steeds voldoende potentieel om bij te dragen aan zowel een hogere arbeidsproductiviteit als aan een verbetering van de arbeidsparticipatie. Het *connected* zijn is voor beiden net zo belangrijk als schoon water en riolering voor de volksgezondheid. Daarom zouden Gemeenten moeten zorgdragen dat in ieder huishouden een internetaansluiting aanwezig is om groepen niet uit te sluiten en nieuwe diensten mogelijk te maken. Ook andere duurzame investeringen (energie efficiëntie, decentrale energie-opwekking, besparing) zouden door hun langere afschrijvingstermijn fiscaal aantrekkelijk gemaakt moeten worden, niet alleen voor het bedrijfsleven maar ook voor de consument. Immers door het verhogen van een duurzame kapitaal-component zal de arbeidsproductiviteit verder verhoogd kunnen worden, terwijl de consument voldoende bestedingsruimte overhoudt door een minder hoge stijging van de lasten. De overheid zal daar een voorhoede functie in moeten durven vervullen.

De *Lean*-gedachte leeft sterk bij ondernemers. De Belastingdienst heeft al veel stappen gezet om het voor ondernemers gemakkelijker te maken (niet leuker). Deze gedachte is echter bij de andere publieke taken nog nauwelijks doorgedrongen. Ook hier zal men slimmer moeten werken om de administratieve lastendruk te verlagen en een consistent beleid te voeren. Wanneer het programma *duurzaam inkopen* de kosten laat oplopen, de creativiteit van ondernemingen negeert en de duurzaamheid eerder frustreert dan bevordert, dan kan men stellen dat de arbeidsproductiviteit bij deze overheidstaken niet bijzonder hoog is. Dit geldt voor meer semi- en publieke instellingen, waar verhoging van de arbeidsproductiviteit stagneert. Men kan hier denken aan Lagere Overheden, Zorg, en Onderwijs. Deze inefficiëntie wordt door collectieve lasten gedragen en heeft direct invloed op de kosten van arbeid in andere sectoren.

Behalve het eigen functioneren te verbeteren zal men ook het beleid moeten aanpassen. Men zal garant moeten staan voor voldoende en kwalitatief goed onderwijs. Wanneer er meer vraag is naar technisch personeel zou men moeten durven differentiëren met eigen bijdragen, zodat dit voor de instroom aantrekkelijker wordt in plaats van juist deze groep (of opleidingsinstellingen) bij bezuinigingsplannen te benadelen. Ook fiscaal zijn er veel mogelijkheden om goed gedrag te belonen als het gaat om participatie en werknemerswelzijn. De overheid zal dus de hand in eigen boezem moeten steken en creatief naar oplossingen moeten zoeken die een positieve uitwerking hebben op een algehele verhoging van de arbeidsproductiviteit.