

Invloed Arbeidsproductiviteit op Concurrentiepositie

door ir. Anneloes Cordia

Anneloes Cordia is Em. Lector Innovatie & Ondernemerschap aan de Hogeschool Rotterdam en is lid van de Strategische Advies Commissie van TechniekTalent.nu voortgekomen uit 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. Haar werkwijze is beschreven in het 'Praktijkhandboek Innovatiemanagement'⁵.

Dit essay is eind 2011 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. In juni 2013 heeft dit essay een revisie gekregen als bijdrage aan de ISBN 978-90-9027834-6 publicatie 'Samen Toekomst Maken met Techniek' ter gelegenheid van het afscheid van Willem van der Stokker als voorzitter van de strategische adviescommissie van het SIC

Inleiding

Arbeidsproductiviteit blijkt geen eenduidig begrip te zijn. Duidelijk is echter dat de klassieke economische definitie niet meer voldoet. Deze spreekt van productie per werknemer per tijdseenheid ongeacht of de werknemer ook in economische 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 zonder de andere voorwaarden voor een betere concurrentiepositie aan te pakken en is daardoor slechts beperkt houdbaar.

De klassieke benadering is vooral populair in sectoren met een lage arbeidsproductiviteit, zoals de zorgsector. Daar blijkt dat alleen korten op arbeidstijd gevolgen heeft voor de kwaliteit van de output waardoor een marktconforme levering in gevaar komt. Verhoging van de arbeidsproductiviteit zonder kwaliteitsverlies is wel mogelijk door andere maatregelen te nemen. Illustratief is dat de Van Dale 'arbeidsproductiviteit' definieert als het nuttig effect van de verrichte arbeid. Alleen kostenbesparing op arbeid of het omzien naar lager betaalde werknemers is blijkbaar voor de verhoging van arbeidsproductiviteit onvoldoende. Daarom zal een combinatie van technologische en sociale innovaties nodig zijn om de arbeidsproductiviteit ook op de lange termijn significant te kunnen verbeteren.

Vooraf in internationale economische studies wordt de hoogte van arbeidsproductiviteit gezien 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 individuele werknemers slechts een beperkte invloed hebben op de winstgevendheid. We zullen proberen te onderscheiden welke randvoorwaarden de arbeidsproductiviteit beïnvloeden. Hierbij zullen we eerst de internationale context 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

In veel onderzoeken op het gebied van internationale concurrentie¹ krijgt Nederland een hoge positie vooral door het hoge niveau van arbeidsproductiviteit. Dat Nederland zelden bovenaan staat komt vooral omdat de R&D uitgaven achter blijven. Dit wordt verklaard door de grote dienstensector met minder R&D-uitgaven, dat innovatie niet altijd in R&D afdelingen hoeft plaats te vinden of tot een patent hoeft te leiden. Als voorbeeld wordt Apple aangehaald als een bedrijf met een laag R&D-budget, omdat zij bestaande (ingekochte) technologie op een innovatieve wijze inzetten, terwijl General Motors met hoge R&D-bestedingen aan de rand van de afgrond heeft gestaan.

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 marktvaart heeft een positieve invloed op de omzet. Wanneer de arbeidsproductiviteit verder verbetert door innovatie, herhaalt de cyclus zich. Innovatiekracht en verhoging van de arbeidsproductiviteit liggen in elkaars verlengde. Het is dan ook begrijpelijk dat overheden zich druk maken over de verbetering van de arbeidsproductiviteit en de verhoging van het innovatief vermogen, omdat deze elkaar 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 collectieve lasten zorgen voor hogere kosten van arbeid. Deze lasten kunnen bij voldoende werkgelegenheid verlaagd worden door het verhogen van de arbeidsparticipatie. De participatiegraad neemt echter af wanneer er meer uittrekters/inactieven (ouderen) zijn dan instromers (jongeren). Deze ontwikkeling zou voor jong talent een reden kunnen zijn te verhuizen naar gebieden met een lagere lastendruk en een hogere economische groei. Dit is funest voor het innovatief vermogen en kan aanleiding zijn voor een negatieve groeispiraal.

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 de hoger geschoolde werknemers meer zelfredzaamheid zijn en een hoger improvisatievermogen hebben. Hierdoor is minder overhead nodig en is een betere kwaliteitsborging mogelijk. Meestal overtreft de winst in arbeidsproductiviteit de hogere kosten. 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 in technische beroepen geïnteresseerd zijn. De potentiële economische groei kan hierdoor geremd worden omdat de hiervoor benodigde productiecapaciteit niet benut kan worden. Naast een grote behoefte aan MBO-geschoolde productiemedewerkers heeft de industrie 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 ont-

¹ O.a. rapport 'The Lisbon Scorecard X: the road to 2020' uitgegeven door het Centre for European Reform, auteurs: Simon Tilford en Philip Whyte, ISBN 978-1-90122-996-7

wikkelen met hogere prestaties voor dezelfde of lagere kosten door verbetering van voortbren-
gingsprocessen.

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 B2B² 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 goed weten te benutten 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 noodzaak 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 delen van kennis en het herverdelen van werkzaamheden in de organisatie (arbeidsdeling) kan de arbeidsproductiviteit gunstig beïnvloeden. Wanneer dit echter vertaald wordt in een extra managementlaag, zou het tegenovergestelde wel eens 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 stijging van de arbeidsproductiviteit wanneer er sprake is van een hogere waarde toevoeging per arbeidseenheid. De markt is daarbij door concurrenten verdeeld. De concurrentie vindt plaats op het gebied van kosten en kwaliteit. Door het verhogen van de kwaliteit en/of het verlagen van de kosten kan de concurrentiepositie verbeterd worden. Dit is o.a. mogelijk door:

² 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).

- verbeteren van bedrijfsprocessen (voorspelbaar/minder complex/minder processtappen)
- technische innovatie (verbeterde prestaties/lager verbruik/minder uit- en afval/design)
- kwaliteitsverbetering arbeid (Sociale Innovatie – Slimmer Werken)
 - 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, is voor de hoogte van de arbeidsproductiviteit negatief, zolang de toegevoegde waarde niet vrijgemaakt wordt. Men kan stellen dat een hoge arbeidsproductiviteit eerder 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 op het moment dat daar behoefte aan is. 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 op de marktbehoeften. Hoewel *Lean*³ en *Six Sigma*⁴ mogelijkheden bieden waarmee aan klassieke kwaliteitsverbetering gedaan kan worden, kan *Design for Lean Six Sigma*⁵ door zijn integrale aanpak een hogere arbeidsproductiviteit realiseren. Design for Lean Six Sigma combineert alle kwaliteitsverbeteringsmogelijkheden integraal vanuit een innovatieaanpak. Uitgangspunt bij deze methodiek is dat als resultaat de processen bottom-up vanuit de marktvraag beheerst kunnen worden door een transparante en vereenvoudigde opzet.

Om productie beter op de marktvraag af te stemmen zal een hoge mate van flexibilisering nodig zijn. 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 de organisatie, 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 opnieuw ontworpen moeten worden, zodat deze ook vanuit die marktvraag bestuurd *kunnen* worden. Het management zal de voorwaarden moeten scheppen om de marktvraag als uitgangspunt voor de besturing van voortbrengingsprocessen aan te wijzen die ook de eigen organisatiegrenzen kunnen overstijgen.

³ 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. Lean richt zich op vraagsturing van het productieproces terwijl klassieke kwaliteitsverbetering zich richt op het verbeteren van het aanbod.

⁴ 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.

⁵ "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>

Het management zal zich daarvoor binnen de strategische randvoorwaarden meer dienend (bottom-up) moeten opstellen om de prestaties op de vloer te verbeteren en te investeren in nieuwe kansen voor de toekomst. Hierbij moet het werk zo ingericht worden dat de competenties van werknemers optimaal benut worden. Een technische infrastructuur 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 maar ook met samenwerkende partners uit de waardeketen gedeeld moeten worden om te zorgen alle processen naadloos op elkaar aansluiten. Lean richt zich in deze processen op het elimineren van *verspilling*⁶ zodat de arbeidsproductiviteit kan toenemen door een verbetering van de proceseffectiviteit. Tijdens innovatie worden de bedrijfsprocessen gevormd en zal iedere mogelijkheid aangegrepen moeten worden om activiteiten en middelen/grondstoffen, die geen waarde toevoegen, weg te laten. Dit kan leiden tot andere marktbenaderingen en business modellen, waarbij distributie, financiering en serviceverlening toegesneden worden op de marktbehoefte. 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 MVO⁷, de hechtheid van 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. 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 korte termijn winstmaximalisatie, omdat innovatie en verhoging van de arbeidsproductiviteit om investeringen vragen in aanpassingen aan veranderende omstandigheden in de toekomst.

Wanneer we flexibilisering van de productie als de belangrijkste uitdaging beschouwen, 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. Om goede medewerkers te kunnen werven zullen de voorwaarden aantrekkelijker moeten zijn ten opzichte van andere bedrijven. Flexibiliteit zal daar in uitgeruild kunnen worden. 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.

⁶ 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.

⁷ MVO = Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen ook wel uitgedrukt in het respecteren van *People, Planet en Prosperity (Profit)*

Beleidsmogelijkheden om arbeidsproductiviteit te verhogen

Werkgevers die flexibele werknemers extra weten te waarderen⁸ door hun basisbehoeften serieus te nemen, zullen door alleen op marktvraag te produceren een voorsprong weten te realiseren. Het overheidsbeleid en de sociale partners zullen dit wel mogelijk moeten maken door de spelregels hiervoor aan te passen. 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.

Wanneer wij nu al spreken over een krapte op de arbeidsmarkt voor technisch geschoolde productiemedewerkers dan is het vasthouden aan bescherming van werkgelegenheid⁹ voor deze groep achterhaald. Deze onevenwichtigheid zal zich de komende jaren kunnen 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 vaak 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 het waarborgen van de continuïteit. De noodzaak voor het afvloeien van personeel zal door de markt bepaald worden, wanneer de gewenste bedrijfsresultaten niet gehaald worden. Indien dit bemoeilijkt wordt kan de werkgelegenheid van het hele bedrijf bedreigd worden en zou ondernemingen kunnen motiveren om elders de geplande innovatie-inspanningen te plegen met alle gevolgen van dien.

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 volume groei allesbepalend was. Het handhaven van het volume is op zich al een zinvol stre-

⁸ 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.

⁹ 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.

ven, zolang door arbeidsproductiviteitstijging internationaal een goede propositie geboden kan blijven worden. Het verhogen van de arbeidsproductiviteit zal echter een ander soort management vragen 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 een sterkere bèta component krijgen. 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 ontworpen moeten worden. *Waarde creatie* is het sleutelwoord om deze veranderingen te realiseren door te innoveren. Alleen door innovatie zal men 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 ontstaan. 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 en meer toegesneden op de dynamische marktvraag. Een uitruil is daardoor mogelijk toegesneden op individuele omstandigheden 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.

Overheid: 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 energieopwekking, 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 zou 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 opleidingsinstituten) 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.