

# Arbeidsproductiviteit verhogen, door slim organiseren

DR. F. VAAS

Meer arbeidsproductiviteit door mensen harder te laten werken en overuren te laten draaien is haast niet meer haalbaar. Verhoging door goed toegepaste productiemiddelen echter wel. Qua technologische ontwikkelingen loopt Nederland bepaald niet voorop in Europa. Een oorzaak zou kunnen zijn dat wij ons liever bezighouden met 'intelligent' werk en daarom de productie doorschuiven naar lage lonenlanden. Alsof je niet intelligent kunt produceren! Het wordt hoog tijd dat we met een nationaal programma over 'slim organiseren' komen, dat nieuwe producten, nieuwe processen en nieuwe arbeidsorganisaties mogelijk maakt.

Het pleidooi van Paul de Beer om sociale en economische doelen van het participatiebeleid van elkaar te scheiden en één doelstelling per beleidsmaatregel na te streven, is zeer behartigenswaardig. Neem bijvoorbeeld de discussie over het succes/falen van de 'Melkertbanen' die deze zomer in de media is aangezwengeld. Aangezien er meerdere doelen aan deze beleidsmaatregel gekoppeld zijn, was er alle ruimte voor misbruik in de vorm van een media offensief gericht op de persoon van de fractieleider van de PvdA. Je neemt maar één of enkele van de niet-gerealiseerde doelen van de maatregel en klaar ben je. De Melkertbanen hebben nauwelijks bijgedragen aan de vermindering van de langdurige werkloosheid.

'Maar wij kunnen niet meer zonder Melketiers', riepen onmiddellijk de ziekenhuizen, de verpleeghuizen, de scholen en de kinderdagverblijven. Hieruit blijkt dat het geen 'additionele' arbeid is, maar werkelijk productieve of althans aan de kwaliteit van deze dienstverlening bijdragende, arbeid. Maar dat was toch niet de bedoeling? Of was het een verborgen doelstelling van deze beleidsmaatregel om de scherpe kantjes van de bezuinigingen in de gesubsidieerde en gepremieerde sector af te halen? Dat is gelukt, maar dan betreft het nu banen met minder loonkosten en minder volwaardige arbeid. Daardoor komen talloze aldus aan het werk geholpen WW-ers, even later in de WAO. U ziet, ik kan er ook wat van: ik voeg nog een doelstelling toe: er moet niet alleen werk gecreëerd worden, maar deze arbeid moet ook van goede kwaliteit zijn. Als ik daar de schijnwerper op zet, is de evaluatie ook negatief. Maar ik kan ook de aandacht vestigen op de zeer vele mensen die door zo'n baan weer in het arbeidsproces zijn geraakt en daarmee erg blij zijn.

DR. F. VAAS



Het is jammer voor de discussie, maar met de grote lijn van het betoog van Paul de Beer ben ik het eens. Ik zal in deze reactie slechts kunnen onderstrepen, aanvullen, nuanceren en nader ingaan op enkele door De Beer opgeworpen vragen.

### **Meer verdienen door harder te werken**

Per beleidsmaatregel één doelstelling okay, maar er moet wel op de onbedoelde of niet geëxpliciteerde neveneffecten gelet worden, dunkt me. De Beer pleit voor effectiever sociaal beleid in de vorm van onder andere loonkostensubsidies voor werkgevers die kansarme werkzoekenden aanstellen. Je kunt er nauwelijks tegen zijn. Maar loonkostensubsidies blijken werkgevers niet echt te stimuleren om deze werkzoekenden aan te nemen. Zij kunnen deze mensen kennelijk toch niet rendabel inzetten, of vrezen dat niet meer te kunnen als de subsidie wegvalt en zij aan die werknemers 'vastzitten'.

Misschien is de nood van de onvervulbare vacatures nog niet hoog genoeg gestegen om in zee te gaan met werknemers die minder productief geacht worden. Of er valt meer te verdienen door de huidige werknemers harder te laten werken of te laten overwerken. Deze laatste veronderstelling wordt gesteund door het onderzoek van Berenschot en VOA Acces in 142 industriële bedrijven.<sup>1</sup> Zij concludeerden dat het bedrijfsleven zich kan permitteren nauwelijks op de productiviteit te letten en de productiviteit en capaciteit van hun oudere werknemers te onderbenutten. Er zijn namelijk ruime mogelijkheden om werknemers harder te laten werken en overuren te laten maken.

### **Reservoir bijna uitgeput**

Het door subsidies goedkoper maken van *parttime* arbeid voor bijstandmoeders en gedeeltelijk arbeidsongeschikten kan eveneens negatieve neveneffecten hebben. Diverse vormen van rest-arbeid en *dead end jobs* blijven bestaan of worden gecreëerd. Dit onder het mom van 'het duurt maar kort, dus mag het wel slecht werk zijn' en 'het is geen levensvulling voor deze mensen, dus er hoeft ook geen loopbaanperspectief te zijn'. Ook hierdoor kan de druk op werkgevers om hun processen te vernieuwen nog langer worden weerstaan.

Zo betoogde de secretaris generaal van het ministerie van Economische Zaken, de heer J.W. Oosterwijk in een interview in De Volkskrant<sup>2</sup> dat de Nederlandse arbeidsmarkt nog niet krap genoeg is geweest de laatste decennia. De werkgevers werden niet gedwongen tot investeringen die de arbeidsproductiviteit verhogen. De massale instroom van voornamelijk *parttime* werkende vrouwen zorgde voor ruimte. En nu die reserve bijna is uitgeput kunnen we nog de laatste restjes aan-

boren van de bijstandsvrouwen en gedeeltelijk arbeidsongeschikten. Dit moet De Beer ter harte gaan, want verhoging van de arbeidsproductiviteit is een belangrijk pleidooi in zijn betoog.

### Werken is topsport

De beschouwing over de achterblijvende groei in arbeidsproductiviteit in ons land in de jaren negentig, is overtuigend en verontrustend. Andere landen halen ons in. Maar deze ontwikkeling zal je alleen verbazen als je met een macrobril kijkt naar het totaal van alle werknemers en alle *full time equivalents* bij elkaar optelt. De werkgelegenheid is wel gegroeid, maar niet alle werknemers die deze banen bezetten kunnen even hard, even lang of even goed werken; ze tellen als het ware niet allemaal voor één als het om de productie gaat.

In de jaren tachtig, begin negentig, was er een ruime arbeidsmarkt. Werkgevers konden het zich permitteren vooral de gezonde, jeugdige en goed geschoolde mannen en vrouwen te werven en de 'afgewerkte' werknemers netjes af te laten vloeien. Arbeidstijdverkorting in combinatie met flexibilisering zorgde ervoor dat er alleen gewerkt werd als het echt druk was of dat het werk in een beperkt aantal uren werd gepropt.

'Werken is topsport', schreven wij in die tijd: je moest een dijk van een conditie hebben en je kon die prestatie maar een beperkt aantal jaren leveren. Onder druk van de krapper wordende arbeidsmarkt en – een beetje misschien toch wel – van het werkgelegenheidsbeleid van de paarse kabinetten, werden ook mensen opgenomen die iets minder dan een topconditie hadden. En het laten afvloeien van minder productieve werknemers werd iets moeilijker, door de veranderingen in de sociale zekerheidswetgeving. Het was te voorspellen dat de arbeidsproductiviteit langzamer zou stijgen dan de toename van het aantal werkenden zou doen verwachten.

De uitblijvende druk op werkgevers om aandacht te besteden aan de arbeidsproductiviteit, is hierboven al aan de orde gekomen. Dit verschijnsel werd nog versterkt door de loonmatiging. Het blijft, bij relatief lage lonen, aantrekkelijker voor de werkgevers om met meer mensen te werken dan om slimmer te werken. Het heeft mij altijd verbaasd dat pleitvoerders voor een vrije markt, vaak met een zelfde overtuiging pleiten voor een niet vrije arbeidsmarkt. Als arbeid schaarser wordt, moet het duurder worden. (Hierin bevind ik mij in het goede gezelschap van dr. Kleinknecht én de secretaris generaal van Economische Zaken Oosterwijk, en mogelijk ook van Paul de Beer?). Zoals zo vaak in dit land hebben we de koek nauwelijks groter gemaakt, maar hem over meer mensen verdeeld. Met 'werk, werk, werk' is het volume werk niet veel toegenomen, maar is het

werk over meer mensen verdeeld.

### Nederlanders werken korter, maar productiever

De groei van de arbeidsproductiviteit blijft achter, maar steeds meer werkenden klagen over het hoge werktempo en de hoge werkdruk. Een paradox? Een aantal aanvullende beschouwingen over productiviteit kan hier meer licht op werpen. Als het gaat om werkdruk moeten we natuurlijk niet naar de groei van de arbeidsproductiviteit kijken maar naar de absolute hoogte daarvan. Per werknemer zit Nederland ongeveer op het EU-gemiddelde en de productiviteit is hoger dan de Japanse. Onze arbeidsproductiviteit per gewerkt uur is het hoogst van alle EU-landen. De productiviteit in de servicesector is de hoogste ter wereld: grootste aantal bedden per verpleegkundige, leerlingen per leraar enzovoort. Hoezo werkdruk in ziekenhuizen en op scholen? In Nederland wordt gemiddeld circa 160 uur per jaar korter gewerkt dan bijvoorbeeld in Duitsland. We werken korter, maar zijn dus wel productiever in die uren. Dat zal De Beer wel prima vinden, als ik hem goed begrijp.

Maar die hoge productiviteit is puur het resultaat van harder werken, niet van slimmer werken. We lopen namelijk niet vóór op Duitsland in de toepassing van effectieve technische hulpmiddelen of slimme organisatievormen. Waarschijnlijk hebben de andere Europese landen hun achterstand op onze arbeidsproductiviteit wat ingelopen, de laatste jaren. Maar ook daar zal de groei vertragen als de arbeidsmarkt krapper wordt en de minder productieve werknemers moeten worden ingeschakeld. Daarmee wil ik niet zeggen dat we ons geen zorgen over de achterblijvende groei van de arbeidsproductiviteit moeten maken. Meer groei zou alleen maar de ruimte bieden voor sociaal aanvaardbare beleidsalternatieven: minder werkdruk, meer echte vrije tijd. Dat wil zeggen, tijd die niet vooral gebruikt hoeft te worden om te herstellen van de werkdruk; *quality time* populair gezegd.

### De wereld op z'n kop

En de productiemiddelen dan? De beschouwing van De Beer over de werkdrukverhogende effecten van de nieuwe informatie- en communicatietechnologie kan ik alleen onderstrepen. Dat komt echter niet door die technologie zelf, daarin zitten vele mogelijkheden voor productiviteitsverhoging. Het komt doordat bij de ontwikkeling van techniek niet gelijktijdig de bijpassende organisatievormen, -cultuur en -besturing worden ontwikkeld. Het komt ook doordat de technologie wordt 'uitgerold' zonder de werknemers erbij te betrekken en doordat geen rekening gehouden wordt met de eigenschappen van mensen die ermee moeten wer-

ken. Velen hebben inmiddels meegemaakt dat de organisatie waarin zij werken, de wijze van werken, de procedures, de contacten met collega's of zelfs de strategie van de onderneming moesten veranderen omdat er een bedrijfsbreed *software* pakket (zoals SAP, Baan) werd ingevoerd. Dat is natuurlijk de wereld op zijn kop en kan niet tot efficiënt werken leiden.

Het kan ook anders. ICT-toepassingen in de productie moeten en kunnen een 'menselijke maat' houden.<sup>3</sup> Een goed voorbeeld komt uit een onderzoek naar tele-arbeid. In die gevallen waarin de wijze van aansturen bij de invoering van telewerk is veranderd van capaciteitssturing naar resultaatsturing, was telewerk productiever en leidde het niet tot een te hoge werkdruk.<sup>4</sup> Recent onderzoek naar Arbeid in de Informatiemaatschappij laat zien dat er enorme verschillen in arbeidsproductiviteit zijn, afhankelijk van de door bedrijven toegepaste organisatie modellen of 'productieconcepten'.<sup>5</sup> Nog meer kan ik dan ook instemmen met de conclusies van De Beer dat we de oplossing voor de stagnerende productiviteitstijging eerder moeten zoeken in een efficiëntere organisatie van het werk. Meer onderzoek is nodig naar de stagnerende productiviteitsontwikkelingen en naar mogelijkheden om de productiviteit te verhogen zonder de werkdruk te vergroten.

### Beleid is blasé

Bij dat onderzoek zou ik wel eens de hypothese willen toetsen dat het beleid in Nederland in zekere zin *blasé* is. Wij gaan voor het intelligente werk: onderzoek, ontwikkeling, *design*, *marketing*. Zodra het op produceren aankomt moet het maar naar lage lonenlanden. Het idee dat produceren ook op een intelligente manier kan, hebben beleidsmakers enkele jaren geleden losgelaten, lijkt het wel. In de jaren na de Tweede Wereldoorlog had de Sociaal Economische Raad een 'Commissie Opvoering Productiviteit' (COP, later Commissie Ontwikkeling Bedrijven, COB), die met vele onderzoeken heeft bijgedragen aan ontwikkelingen die we nu zouden typeren als 'slimmer produceren'. Maar die is opgeheven medio jaren negentig.

De landen om ons heen hebben in de tweede helft van de jaren negentig nationale programma's gestart of vernieuwd om de productiviteit en de werkgelegenheid te verhogen door organisatievernieuwing in combinatie met toepassing van nieuwe technologie. Zo heeft Duitsland het programma '*Innovative Arbeitsgestaltung - Zukunft der Arbeit*'. Zweden startte in 1997 het programma 'Mensen, Technologie en Organisatie (LOM)' dat tot 2000 zou lopen, maar is verlengd tot 2004. Denemarken heeft het project 'NOVA' met eenzelfde doel; Noorwegen het programma '*Enterprise development 2000*'. In Ierland heeft een

actief Productiviteitscentrum aan een snelle ontwikkeling bijgedragen. In Finland stimuleert en subsidieert het ministerie van Arbeid vele organisatorische innovaties. Frankrijk kent diverse regionale ontwikkelingsprogramma's waarin organisatorische vernieuwingen centraal staan.<sup>6</sup>

Maar het Nederlandse ministerie van Economische Zaken heeft haar laatste programma op het terrein, het TAO-programma (Technologie, Arbeid en Organisatie) in 1995 afgesloten en blijft verder kapitaliseren op technologische innovaties alleen. En onze nationale trots Philips 'doekt lopende banden op' stond 18 augustus jongstleden in de Volkskrant. Het volgende citaat beschouw ik als een eerste bevestiging van mijn hypothese. 'De ontwikkeling van nieuwe recorders hebben we stopgezet', aldus een woordvoerder. Alleen aan het fabricageproces van de recorders kon nog worden geschaafd. Dat is een karweitje dat Philips graag aan de Japanners overlaat, aldus het stukje in de krant.

Ja, van de Japanners dachten we begin jaren negentig nog wat te kunnen leren op het gebied van nieuwe organisatievormen. Maar nu de Japanse economie stagneert, gooien we dat kind met het badwater weg. Kleisterlee van Philips scheert ze allemaal maar over één kam: 'Als Koreanen, Chinezen en Japanners het goedkoper kunnen, moet je daarmee niet willen concurreren'. Het Nederlandse Philips-personeel legt zich vooral toe op onderzoek en ontwikkeling en marketing (nou ja?! Philips?!). Dat moeten de Chinezen nog beter leren doen, zo stond het in de krant.

### **Mobiele koelkast**

En dat zullen de Chinezen, de Japanners en de Koreanen beter leren doen, want als je met je hoofd in de wolven blijft lopen zoals wij, dan zie je ook niet hoe die producten (die spoedig daar ook niet meer van de lopende band lopen), nog aantrekkelijker kunnen worden gemaakt voor de markt. Als proces- en productvernieuwing en productie hand in hand gaan (*concurrent engineering*) en de producenten door nieuwe organisatievormen meer ruimte krijgen om over het proces en het product mee te denken, zal het aantal innovaties stijgen en de tijd voor de introductie van innovaties op de markt veel korter worden. Zullen we het lot van de Philips mobiele telefoon, (technisch perfect, maar mijn kinderen noemden hem 'die koelkast') maar niet oprakelen?

Helaas kunnen we de meeste zorg en dienstverlening niet uitbesteden naar lage lonenlanden. Voor deze sectoren geldt nog meer dat we de bezuinigingen en de toegenomen vraag naar diensten hebben opgevangen door opname van nieuwe groepen op de arbeidsmarkt en intensivering van de arbeid: gewoon de mensen

harder laten werken. Zelfs nu de wal het schip lijkt te keren, wordt de oplossing gezocht in het werven van goedkope arbeidskrachten in het buitenland. Zo wordt weer de druk om intern te vernieuwen weggenomen. En dat terwijl er zeer veel te winnen zou zijn met een geïntegreerde aanpak van de arbeidsorganisatie, de toepassing van nieuwe informatie- en communicatietechnologie en een goed personeelsmanagement. Dat betekent een aanpak die gericht is op het realiseren van een kwalitatief hoogwaardige en efficiënte zorg en dienstverlening en een goede kwaliteit van de arbeid.

In ons land lijkt de deregulering zo ver doorgevoerd te zijn, dat niet meer aan dergelijke nationale ontwikkelingsprogramma's wordt gedacht. Technologische ontwikkelingsprogramma's kunnen nog wel, maar zodra het op de organisatorische innovaties aankomt, is het een zaak van de bedrijven zelf. Het is te hopen dat de tijdgeest de komende jaren in dit opzicht weer wat meer overheidsbemoeienis toestaat. Een groot nationaal programma 'Slim organiseren' zou ons land belangrijke vernieuwingen kunnen brengen.

*Dr. Fietje Vaas werkt bij TNO Arbeid en geeft leiding aan de groep die zich bezighoudt met 'organisatorische innovatie'. Deze reactie is gebaseerd op werk van deze groep.*

### Noten

1. Zie: [www.berenschot.com/smartsite/592.html](http://www.berenschot.com/smartsite/592.html)
2. 12 mei 2001
3. E. Cox-Woudstra, *Hoe houden technologische ontwikkelingen menselijke maat?* TNO Arbeid, 2000.
4. Dhondt & Kraan, [www.arbeid.tno.nl](http://www.arbeid.tno.nl).
5. Dhondt & Kraan, Lemma, 2001
6. Zie voor meer informatie de website: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/social/workorg/ewon/index](http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/workorg/ewon/index)