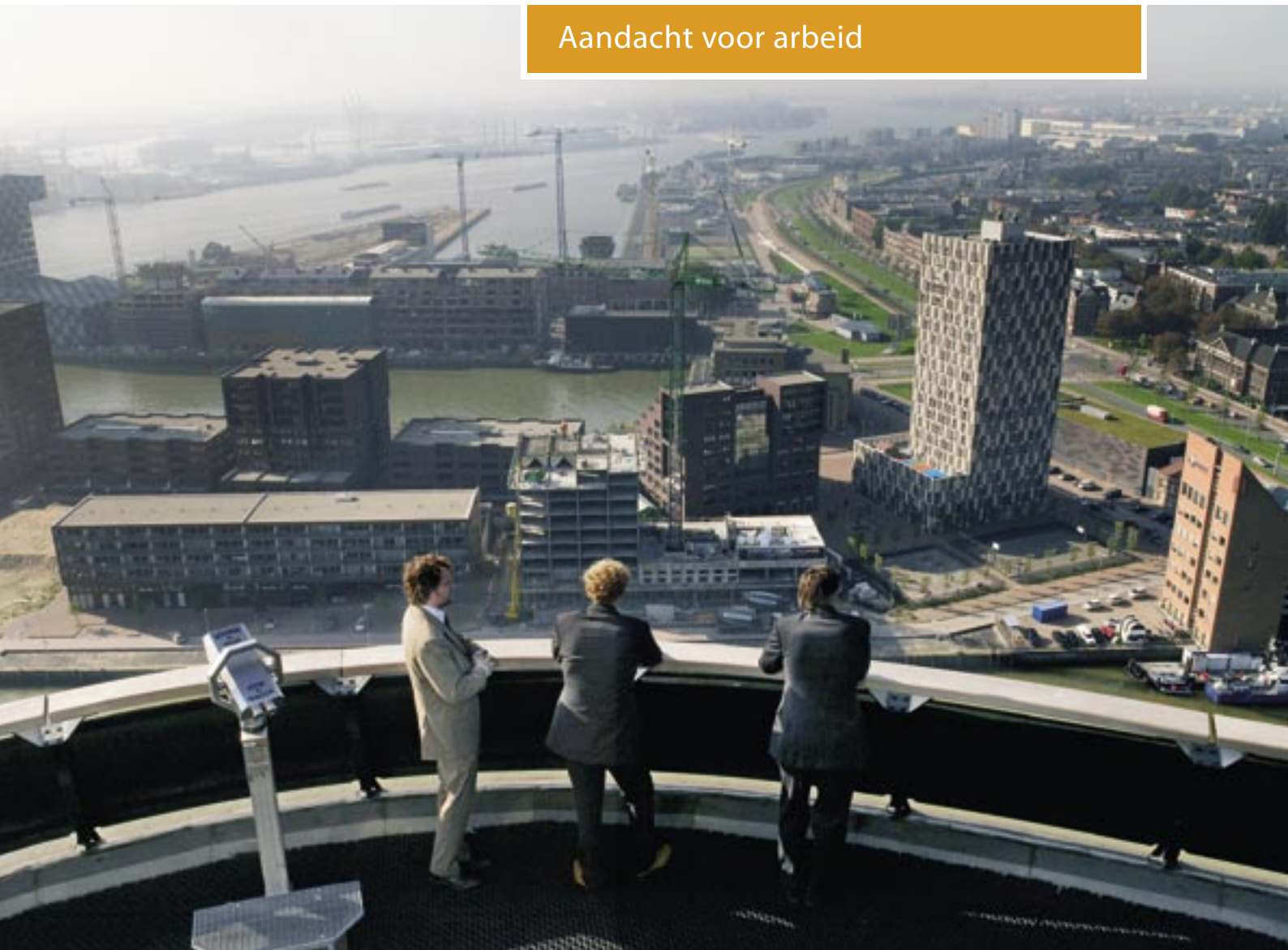




Rabobank

Visie op 2008

Aandacht voor arbeid



Arbeid: de schaarse productiefactor van de toekomst

WIM BOONSTRA
HANS STEGEMAN

KENNIS & ECONOMISCH ONDERZOEK

Het probleem: geschoolde arbeid wordt steeds schaarser

De arbeidsmarkt kent een toenemende schaarste aan goed opgeleide werknemers. Dit komt tot uiting in een relatief groot aantal, vaak moeilijk vervulbare, vacatures. Daarbij gaat het niet alleen om een kwantitatief probleem, maar steeds vaker is ook sprake van een slechte kwalitatieve aansluiting tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Als gevolg van de vergrijzing van de bevolking en de daaruit volgende krimp van de beroepsbevolking zal zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve discrepantie de komende decennia alleen maar erger worden. Grote knelpunten doemen op in het onderwijs, de zorg, de commerciële dienstensector, de bouw en de industrie. Werkgevers zitten niet alleen verlegen om hoger opgeleiden, maar ook om goed geschoold personeel zoals elektriciens en bouwvakkers, kortom vaklui.

Als gevolg van de krachten van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt is het onvermijdelijk dat de kosten van geschoolde arbeid omhoog gaan. Oproepen van politici en werkgevers tot loonmatiging zullen steeds meer aan relevantie inboeten. Sterke ondernemingen, die zich dankzij innovatie en een daaruit voortvloeiende toenemende arbeidsproductiviteit hogere lonen kunnen veroorloven, zullen niet schromen deze hogere lonen voor geschoolde arbeid daadwerkelijk te betalen. Het zullen de zwakkere bedrijven zijn die door de stijgende loonkosten in de problemen komen. Het gevaar bestaat dat vakbonden deze arbeidsschaarste zullen proberen te vertalen in hogere generieke loonstijgingen, ook voor minder geschoolde arbeid. Mocht hen dit lukken, dan zal dat aan de onderkant van de arbeidsmarkt leiden tot een versnelde afbraak van werkgelegenheid. Daardoor zal dan, enigszins paradoxaal, de schaarste aan hooggeschoold personeel tot een toename van de werkloosheid onder lager geschoolden leiden. Verder zullen hogere generieke loonstijgingen ook leiden tot stijgende lonen in de zorg en bij de overheid, waarmee de betaalbaarheid van de verzorgingsstaat verder onder druk komt te staan.

Al met al redenen te over om de factor arbeid in deze visie nader te belichten. We werken de problematiek, de schaarste aan geschoolde arbeid, en de mogelijke oplossingen op hoofdlijnen nader uit. Daarbij zal blijken dat alle betrokkenen - werknemers, werkgevers en de overheid - veel creativiteit en inzet moeten tonen. De uitdaging is groot, maar er staat ook veel op het spel. Want als wij er niet in slagen om gelijktijdig de arbeidsparticipatie te optimaliseren en de arbeidsproductiviteit verder op te voeren, dan zal de economische groei de komende jaren lager zijn. Aldus zal de financiering van alle collectieve arrangementen steeds

problematischer worden, met name die van de steeds duurder wordende zorgvoorzieningen. Alle reden dus om in te zetten op een zo hoog mogelijke economische groei.

De oplossing: een veelheid aan invalshoeken

De schaarste aan geschoolde arbeid is een veelzijdig verschijnsel. Dit moet dus ook langs een breed scala aan invalshoeken worden aangepakt. Daarbij gaat het grofweg om drie uitgangspunten, die ieder weer hun nadere verfijning kennen:

- 1. Vergroting van het kwantitatieve arbeidsaanbod;**
- 2. Verbetering van de kwaliteit van het arbeidsaanbod;**
- 3. Optimale inzet van arbeid via flexibilisering in de breedste zin van het woord.**

1. Vergroting van het kwantitatieve arbeidsaanbod

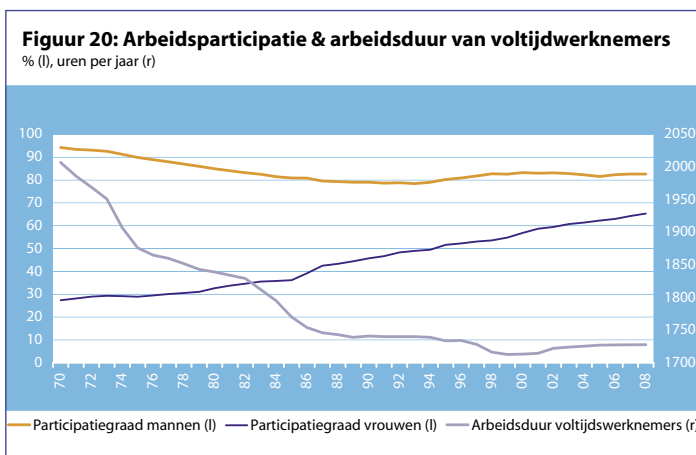
Vergroting van het kwantitatieve arbeidsaanbod is in beginsel langs vier invalshoeken te bereiken:

- a. Meer mensen aan het werk (hogere participatie);*
- b. Meer uren per week werken;*
- c. Tot op hogere leeftijd doorwerken;*
- d. Meer instroom van buitenlandse werknemers.*

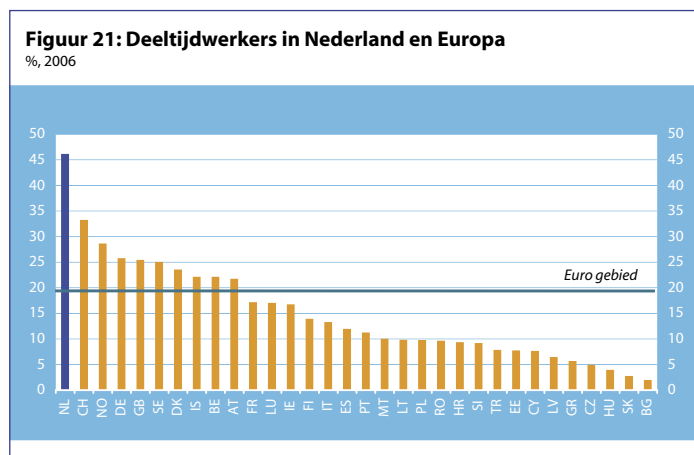
a. Meer mensen aan het werk

Het aantal mensen dat per saldo toetreedt tot de arbeidsmarkt zal de komende jaren aanzienlijk lager liggen dan in de afgelopen decennia. Dit komt vooral door de vergrijzing, maar ook doordat het arbeidsaanbod van vrouwen minder hard groeit. De afgelopen tien tot twintig jaar steeg het arbeidsaanbod in Nederland vooral doordat steeds meer vrouwen gingen werken. Werkte in 1992 nog maar de helft van de vrouwen buiten de deur, nu is dat percentage opgelopen tot 69. Als dit niet was gebeurd, zou de economische groei de afgelopen vijftien jaar aanmerkelijk lager zijn geweest.

Inmiddels ligt de participatie van vrouwen in het arbeidsproces in ons land hoger dan elders in Europa, Scandinavië uitgezonderd. Het verdere opwaartse potentieel is hier dus beperkt, zelfs als de arbeidsparticipatie van Nederlandse vrouwen zou



Bron: CPB



Bron: EuroStat

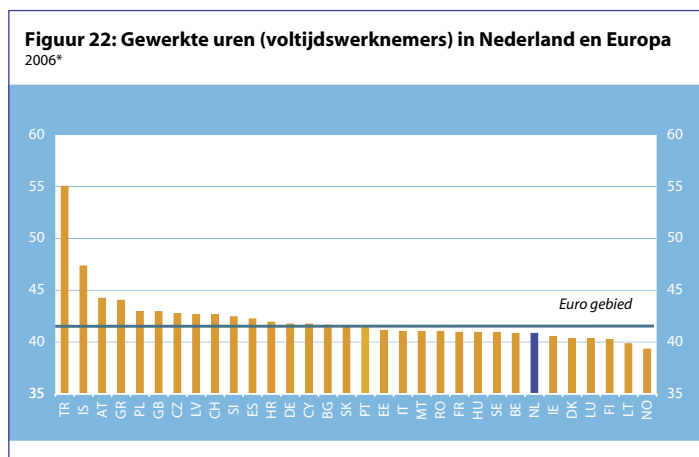
doorgroeien tot de allerhoogste ter wereld. Voor de komende jaren streeft het kabinet naar een verhoging van de participatiegraad tot maar liefst 80% van de potentiële beroepsbevolking. Dit is een nobel streven, maar gezien het voorgaande is het nog maar de vraag in hoeverre dit realistisch is.

Ook beleid gericht op de reïntegratie in het arbeidsproces van gedeeltelijk arbeidsongeschikten moet worden doorgezet. Zo beschouwd staat het besluit van de regering, om WAO'ers in de leeftijdscategorie 45 - 50 jaar niet meer te herkeuren op hun geschiktheid om te werken, op gespannen voet met de ambities van het kabinet ten aanzien van de arbeidsparticipatie.

b. Meer uren werken

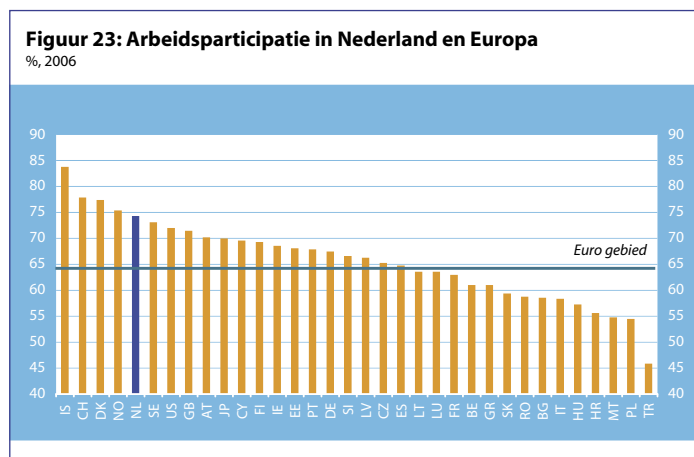
Het aantal mensen dat deelneemt aan het arbeidsproces heeft zich de afgelopen jaren dus gunstig ontwikkeld. Nederland loopt hiermee niet (meer) uit de pas met andere landen. Ons land is internationaal gezien echter nog altijd kampioen deeltijdwerken. In 2006 werkte bijna de helft van de Nederlandse beroepsbevolking in deeltijd, terwijl dit in Europa nog geen één op de vijf is. Van de Nederlandse vrouwen werken bijna twee van de drie in deeltijd; in geen enkel land is dat zo hoog. De keuze voor een deeltijd baan is in de meeste gevallen een vrijwillige. Werknemers vinden het over het algemeen prettig om niet voltijds te werken, om zo werk en privé goed te kunnen combineren of om gewoon meer vrije tijd te hebben. Vrouwen met kleine deeltijd banen willen nog wel langer werken, maar voltijds werkende mannen vaak korter. Daarnaast werken ook voltijders in Nederland relatief weinig; nog geen 39 uur, terwijl het Europese gemiddelde op 40,5 uur ligt.

Hoewel beleidsmakers vaak geneigd zijn om het geringe aantal uren dat Nederlanders per jaar werken negatief te benaderen, ligt een en ander aanmerkelijk genuanceerder. Zonder de massale inzet van deeltijdarbeid was de snelle toename van de deelname van vrouwen aan het arbeidsproces waarschijnlijk niet mogelijk geweest. En de verkorting van de gemiddelde werkweek is in economisch mindere tijden gefinancierd uit een lage, bij de productiviteitsgroei achterblijvende loonstijging, waardoor de beschikbare werkgelegenheid over meer mensen kon worden gespreid, zonder dat dit ten koste ging van de concurrentiepositie van het Nederlandse bedrijfsleven. Dit droeg bij aan een lage werkloosheid, waardoor minder mensen zich hoefden te beroepen op sociale verzekeringen. Ook ligt de



Bron: EuroStat

* Inclusief overwerk



Bron: EuroStat

gemiddelde productiviteit per gewerkt uur in ons land op een internationaal beschouwd zeer hoog niveau.

In het huidige tij kan het tekort aan arbeid worden teruggedrongen als mensen meer uren per week gaan werken. Dat is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan. De Nederlander heeft geleerd om de waarde van vrije tijd te waarderen en wil in meerderheid niet meer uren per week werken. Ook betekent een langere werkweek bovendien dat minder tijd overblijft voor andere maatschappelijk relevante tijdsbestedingen, zoals het verlenen van mantelzorg en het verrichten van vrijwilligerswerk. Dit betekent dat effectieve verlenging van de werkweek alleen zal lukken door langer werken wezenlijk aantrekkelijker te maken. Dit kan hetzij door een betere beloning, hetzij door het wegnemen van belemmeringen die langer werken in de weg staan, zoals gebrekkige kinderopvang, onvoldoende beschikbaarheid van thuiszorg of onhandige werktijden.

c. Langer doorwerken

Veel valt verder te verwachten van het stimuleren van langer doorwerken. De afgelopen jaren heeft de overheid al met enig succes ingezet op een beleid dat langer doorwerken van oudere werknemers stimuleert. Doordat VUT- en prepensioen de afgelopen jaren minder aantrekkelijk zijn geworden, werken steeds meer ouderen langer door. Maar hier moet nog verder worden doorgepakt, bijvoorbeeld met het verwijderen van foute prikkels uit de levensloopregeling,¹ het wegnemen van barrières voor langer doorwerken na het 65^e levensjaar en indien nodig het verhogen van de AOW-gerechtigde leeftijd.

In 2005 lag de gemiddelde uittreedleeftijd in Nederland met 61,5 jaar nog net onder het Europese gemiddelde, maar was deze in twee jaar tijd al wel met één jaar gestegen (*figuur 24*). Deze ontwikkeling zal naar verwachting nog wel even doorgaan en leiden tot een verdere stijging van de gemiddelde leeftijd van werkenden. Dit betekent ook dat werkgevers steeds meer moeten investeren in inzetbaarheid, in het bijzonder van ouderen. Het is nog steeds zo dat werkgevers (inclusief de overheid) liever werken met jongeren dan met ouderen en bij reorganisaties de oudere werknemers het eerst de laan uitsturen. Jongeren worden, terecht of niet, veelal nog steeds gezien als flexibeler, meer op vernieuwing gericht en productiever dan ouderen. Dit beeld zal in de toekomst moeten veranderen.

d. Meer instroom van buitenlandse werknemers

Uiteraard kunnen ook meer mensen aan het werk komen als het tekort aan arbeid wordt aangevuld door immigratie. Als negatief uitvloeisel van het immigratiedebat heeft het verschijnsel 'economische immigrant' een negatieve bijklank gekregen. Ten onrechte, want juist de hoogopgeleide economische immigrant kan een gezonde bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de Nederlandse economie. Dit is in de loop der eeuwen al vaak genoeg bewezen.

Het is in deze context daarom jammer dat de discussie over het wel of niet toelaten van buitenlandse arbeidskrachten veelal in het bredere kader van het immigratie- en integratiebeleid wordt gevoerd, hoe belangrijk dit bredere debat verder ook is. Vanuit economisch oogpunt zullen we buitenlandse werknemers in de toekomst meer dan ooit nodig hebben. Als het debat hierover vernauwd wordt tot de

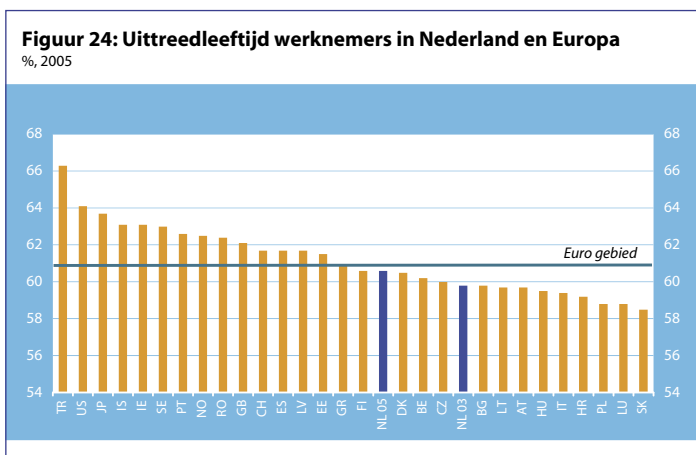
invalshoek van de integratieproblematiek doet dit geen recht aan het belang van deze groep werknemers voor de toekomstige economische groei.

2. Verbetering van de kwaliteit van het arbeidsaanbod

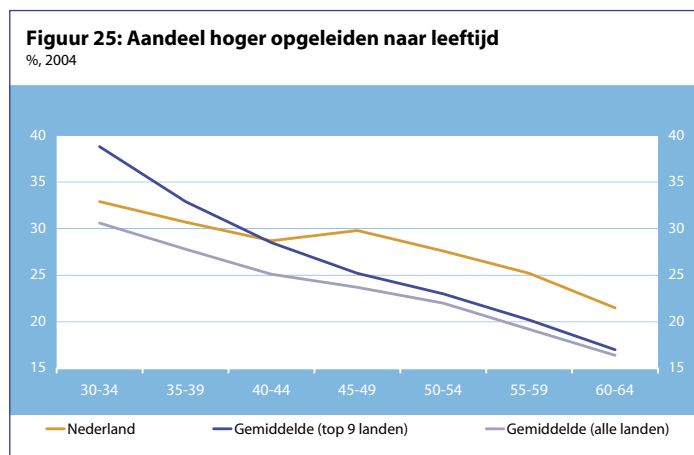
Op het vlak van de kwalitatieve discrepantie tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt ligt een enorme uitdaging. Hierbij gaat het niet alleen om het beter laten aansluiten van de opleidingsrichtingen die mensen kiezen bij de vraag vanuit de werkgevers, maar ook om de kwaliteit van het aanbod. Om met dit laatste te beginnen: de kwaliteit van het Nederlandse onderwijs wordt al jaren over de volle breedte gestaag en vanaf de basis uitgehold. Steeds vaker blijkt dat de meest basale vaardigheden, zoals taal en rekenen, onvoldoende worden onderwezen. Inmiddels worden docentenopleidingen deels bemenst door docenten die zelf het product zijn van matig onderwijs, waardoor het proces van kwaliteitsverlies dreigt te versnellen. Hier moet een neerwaartse spiraal, die al jaren gaande is, worden gekeerd. De kwaliteit van onderwijs is immers een van de belangrijkste, zo niet de allerbelangrijkste drijvende kracht achter economische en maatschappelijke vooruitgang.

Niet alleen voor wat betreft de kwaliteit van de opleidingen, maar ook qua opleidingsniveau van de Nederlanders gaat het niet goed. Het opleidingsniveau is sterk bepalend voor iemands kansen op de arbeidsmarkt. In de afgelopen tien jaar is het opleidingsniveau van de beroepsbevolking gestegen, maar nog altijd is het aandeel middelbaar en hoger opgeleiden (secundair onderwijs en hoger) lager dan het Europese gemiddelde. De relatieve positie van Nederland gaat ook nog eens gestaag achteruit. De nieuwste generatie werkende Nederlanders is slechter opgeleid dan in andere ontwikkelde landen. Zo is 32,9% van de Nederlanders in de leeftijd van 25 tot 35 jaar hoger opgeleid. Dit is nog wel hoger dan het gemiddelde opleidingsniveau van oudere werknemers, maar de stijging van het opleidingsniveau blijft achter bij die van andere landen. Daardoor dreigt Nederland verder af te zakken op de ranglijst van landen met een goed geschoolde beroepsbevolking.

Het onbenut arbeidspotentieel (ongeveer 3,5 miljoen personen) heeft gemiddeld een lagere opleiding dan mensen die werken. Meer dan de helft van deze groep heeft maximaal een VMBO-opleiding. Een lichtpuntje is dat het opleidingsniveau van het deel van de bevolking dat nu niet participeert langzaam stijgt. Daarentegen is



Bron: EuroStat



Bron: OESO

de voortijdige schooluitval in Nederland in internationaal perspectief relatief hoog. Jaarlijks verlaten circa 57.000 jongeren het onderwijs zonder diploma. Het perspectief voor deze jongeren is niet gunstig; op de arbeidsmarkt worden vooral hoger opgeleiden gevraagd, geen mensen zonder startkwalificatie.

Het voorgaande is slecht nieuws voor de concurrentiepositie van de BV Nederland op lange termijn. Dit geldt zeker ook voor de industrie, waar een absoluut tekort dreigt te ontstaan aan vaklieden (vanaf het MBO-niveau). Industriële banen zijn internationaal relatief mobiel. Dat betekent dat als in Nederland de vaklieden niet, of niet goed genoeg, worden opgeleid, industriële banen alleen in Nederland zijn te behouden door buitenlandse vaklieden toe te laten.

Overigens ontstaat een deel van de gesignaleerde kwalitatieve mismatch ook doordat teveel leerlingen opleidingen volgen die een slecht perspectief op een passende baan bieden. Daarom moet het beleid proberen om leerlingen en studenten te bewegen die opleidingen te volgen, waar op de arbeidsmarkt behoefte aan is. Zonodig kan men dit doen met financiële prikkels, bijvoorbeeld door school- of collegegeld voor desbetreffende studies te verlagen. Zulk beleid werkt echter op zijn best met een stevige vertraging.

Als bedrijven hun vacatures in ons land niet kunnen invullen dan hebben zij een drijfveer om deze arbeidsplaatsen naar het buitenland te verplaatsen. Dit speelt met name in de maakindustrie, waar moet worden gevreesd dat in dat geval de komende jaren banen in versneld tempo naar het buitenland zullen vertrekken. Dat zal een uitholling van de economische structuur van ons land betekenen. Het is namelijk een illusie te denken dat, als de productiebanen in de maakindustrie naar het buitenland verdwijnen, ons land de hoogwaardige onderzoeksactiviteiten van deze sector kan behouden. Een groot deel van dit onderzoek is nu al geconcentreerd bij een relatief klein aantal grote ondernemingen. Als deze geen geschikt personeel meer kunnen krijgen, zullen ze hun onderzoeksactiviteiten snel naar het buitenland verplaatsen. Een teken aan de wand hierbij is dat de R&D-uitgaven in Nederland in internationaal perspectief al laag zijn, en in de afgelopen jaren ook duidelijk achterblijven bij die van andere landen. Vanaf 2000 liggen de dalende R&D-uitgaven van Nederland onder de stijgende R&D-uitgaven van de landen van de OESO. Het is dan ook van groot maatschappelijk belang dat alles in het werk wordt gesteld om in de personeelsbehoefte van deze bedrijven te voorzien.

3. Flexibiliteit als wondermiddel?

In een wereld die zich kenmerkt door verandering is flexibiliteit in de meest brede zin van het woord van groot belang.² Hoewel onze economie zich in het verleden goed heeft aangepast aan verschuivingen in de wereldeconomie, is dit geen garantie voor de toekomst. Wil ons land zijn relatieve welvaartspositie behouden, dan zal het bij voortduring moeten inspelen op verschuivingen in het mondiale krachtenveld. Dit vergt aanpassingsvermogen van ondernemingen, omdat de groeiemarkt van vandaag morgen alweer uit de gratie kan zijn. Het vraagt soepelheid van werknemers, omdat de 'baan voor het leven' steeds minder vaak voor zal komen. Maar het vergt ook meer flexibiliteit van ondernemers in hun rol als werkgever. Bij het vergroten van de slagkracht en flexibiliteit van de arbeidsmarkt is een aantal thema's te benoemen: versoepelen van het ontslagrecht, investeringen en

inzetbaarheid (employability) en verdergaande flexibilisering van arbeidstijden en plaatsen van waaruit gewerkt kan worden (telewerken).

Flexibeler ontslagrecht?

Werkgevers pleiten al jaren voor een soepeler ontslagrecht. Uit internationaal onderzoek blijkt echter dat minder ontslagbescherming voor de economie per saldo niet per se gunstig uitpakt.³ Tegenover de voordelen van meer flexibiliteit staan een verminderde loyaliteit en motivatie van werknemers en minder bereidheid (van zowel werkgever als werknemer) om te investeren in ondernemingsspecifieke kennis, wat de productiviteit in negatieve zin beïnvloedt. Daarmee is niet gezegd dat het Nederlandse stelsel van ontslagbescherming optimaal is. De procedurele en administratieve lasten zijn bovengemiddeld hoog en het is moeilijk om iemand te ontslaan. Het belangrijkste verbeterpunt hangt samen met de sterke ontslagbescherming van oudere werknemers die lang bij een werkgever in dienst zijn. Alleen tegen (heel) hoge kosten kunnen oudere werknemers met een lang dienstverband worden ontslagen door hun werkgever. Dit leidt tot een inflexibele arbeidsmarkt voor oudere werknemers en worden insiders beschermd ten koste van outsiders (vaak vrouwen en allochtonen). Tegenover de sterkere rechtspositie van de oudere werkende met een lang dienstverband staat de vrijwel kansloze oudere werkloze. Hierdoor is menig werknemer geneigd om, naarmate hij ouder wordt, te blijven zitten waar hij zit.

Een voor ouderen beter functionerende arbeidsmarkt begint dan ook bij het versterken van hun arbeidsmarktpositie. Blijven investeren in medewerkers om hun vaardigheden ook op latere leeftijd up-to-date te houden is daartoe een essentiële randvoorwaarde. Daarom is het wenselijk om de zogenaamde kantonrechtersformule te verrijken door bij de vaststelling van de ontslagvergoeding rekening te houden met investeringen die door de werkgever zijn gedaan in de employability van de werknemer, maar ook met de mate waarin de medewerker de geboden opleidingsmogelijkheden daadwerkelijk heeft gebruikt. Te denken valt hierbij aan het verrekenen van opleidingskosten in de laatste paar jaar van het dienstverband met de ontslagvergoeding. Daarnaast zou de rechter ook een lagere ontslagvergoeding kunnen toekennen als de werknemer geen scholing heeft gevolgd, terwijl het wel nadrukkelijk is aangeboden, of als hij weinig bereid is om binnen zijn bedrijf van functie te veranderen. Als aanpassing van het ontslagrecht leidt tot meer flexibiliteit en investeringen in kennis en vaardigheden van werknemers zal verbetering van hun arbeidsmarktpositie de belangrijkste bijdrage ervan zijn.

Flexibel belonen

Als de arbeidsmarktpositie van ouderen via investeringen in kennis en vaardigheden wezenlijk kan worden versterkt, is versoepeling van het ontslagrecht wellicht in het geheel niet nodig. Dit vereist dan wel dat de bruto loonkosten van werknemers over hun gehele werkzame leven zo goed mogelijk aansluiten bij hun productiviteit. De praktische uitwerking van dit voorstel is wel een heikel punt. Hoewel weinigen deze beleidsaanbeveling op economische gronden zullen aanvechten, is het duidelijk dat concrete voorstellen hieromtrent in het algemeen op grote weerstand stuiten. Veel van deze weerstand is emotioneel van aard; het onderwerp 'demotie' ligt gevoelig. Maar al te vaak wordt dit onderwerp te eenzijdig aangevlogen, te weten vanuit de premisse dat met het ouder worden de productiviteit in veel (met

Box 6 De Nederlandse arbeidsmarkt: soepele banenmotor

De Nederlandse arbeidsmarkt kan bepaald niet als inflexibel worden aangeduid. Illustraties van de kracht en flexibiliteit van de Nederlandse banenmotor vormen de, ook in internationaal perspectief, zeer snelle groei van het aantal arbeidsplaatsen sinds het begin van de jaren '90 (sinds 1990 zijn er in Nederland 1,9 miljoen meer mensen gaan werken, ofwel een

groei van 28,4%!) en de indrukwekkende toename van het aantal werkende vrouwen. Deze flexibiliteit vindt voor een deel haar oorsprong in de goed ontwikkelde uitzendsector, maar ook in de grote mate van deeltijdarbeid. Het vermeende moeizame ontslagrecht heeft het op volle toeren draaien van de banenmotor niet of nauwelijks in de weg gestaan.

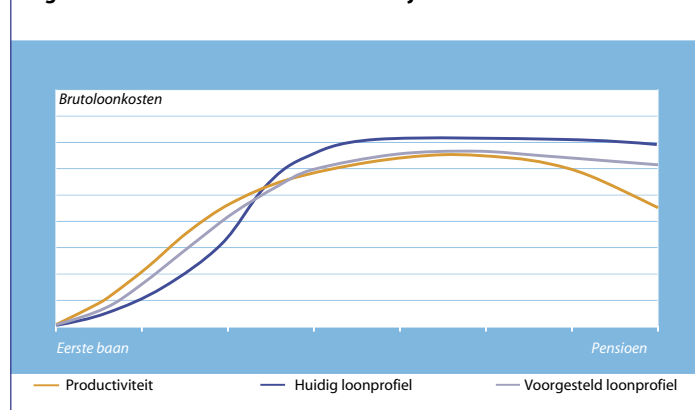
name fysiek zware) beroepen daalt en dus het loon van oudere werknemers omlaag zou moeten. Hoe minder de productiviteit met het stijgen der jaren daalt, des te eenvoudiger dit valt te effectueren, waarmee het belang van investeren in kennis en vaardigheden nogmaals wordt benadrukt.

Het voorstel kan echter ook betekenen dat de lonen eerder in de loopbaan hoger kunnen uitvallen. Nu zit in veel beloningssystemen een zekere mate van solidariteit tussen generaties ingebakken. Daarbij verdienen jongeren wellicht minder dan zij bijdragen, maar wel in de veilige wetenschap dat zij, naarmate zij ouder worden, gestaag meer zullen gaan verdienen. Als aan deze veilige wetenschap wordt getornd, zullen zij hun marktwaarde eerder in hun loopbaan te gelde willen maken. Belonen op basis van prestaties past ook veel beter bij moderne beloningssystemen. Waar het vroeger normaal was dat elk jaar een extra periodiek werd gegeven zonder dat gekeken werd naar de prestatie van desbetreffende werknemer, worden werknemers nu steeds vaker beoordeeld en beloond op basis van wat ze gepresteerd hebben.

Aan het begin van de carrière is de onzekerheid omtrent productiviteit (-ontwikkeling) van werknemers natuurlijk nog wel relatief groot. Pas na enige tijd zal duidelijk worden wat werknemers waard zijn. Dat zou kunnen uitmonden in een mogelijk loonprofiel, dat wellicht in het begin nog wat achterblijft bij de productiviteitsontwikkeling, maar verderop in de loopbaan beter hierbij aansluit (figuur 26).



Figuur 26: Brutoloonkosten versus leeftijd



Bron: Rabobank

Tot slot zij opgemerkt dat de arbeidsproductiviteit van werknemers natuurlijk niet hoeft te dalen als men ouder wordt. In sommige beroepen zal de vergaarde kennis en ervaring vooral aan het eind van de loopbaan veel productiviteit opleveren, bijvoorbeeld door het goed en efficiënt kunnen aansturen van andere werknemers. Wat dit betreft zijn generalisaties uit den boze en is maatwerk gewenst. Daarom is het van groot belang dat werkgevers en werknemers overeenkomen een goede 'performance management'-methodiek te hanteren in combinatie met een groter aandeel van flexibele beloning in de totale loonsom.

Als door deze ingrepen het patroon van inkomsten over de loopbaan gaat veranderen, heeft dat ook grote invloed op de wijze waarop mensen hun financiële huishouding regelen. Zo is de financiële planning van de meeste mensen geheel ingesteld op inkomensgroei. Wellicht is het mogelijk om door fiscale maatregelen of een andere timing van de pensioenopbouw de netto inkomenseffecten van een ander verloop van het brutoloon door de jaren heen te mitigeren. Sowieso is de overgang van een pensioen op basis van een eindloonstelsel naar een pensioen op basis van middelloon al een belangrijke stap vooruit.

Flexibel werken

Werknemers in vaste dienst moeten ook flexibeler inzetbaar zijn. Werkgevers pleiten al jaren voor meer flexibiliteit in arbeidstijden. Door de inzet van arbeid beter te laten aansluiten op de behoefte van het bedrijf, zonder dat daarbij automatisch overwerk- en onregelmatigheidsvergoedingen moeten worden betaald, kan aan arbeidsproductiviteit worden gewonnen. Hier is de afgelopen jaren al een stap gezet, maar er is nog steeds meer mogelijk. Het moet echter wel van twee kanten komen. Bij een flexibeler arbeidsrelatie hoort ook dat de werknemer meer zeggenschap krijgt over zijn werktijden. Werkgevers kunnen dit deels bewerkstelligen door arbeidstijden af te stemmen op de voorkeurswerktijden van hun werknemers. Daarnaast moet het, als de functie het toelaat, makkelijker worden om geheel flexibel te werken, thuis, op kantoor of elders. Voor de werkgever betekent dit dat de werknemer minder zichtbaar is. Hij moet overstappen van inputgerichte controle naar sturen op output (*box 7*). Hierbij dient hij uit te gaan van de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer, iets wat bepaalde werkgevers moeite zal kosten, maar ook sommige werknemers wellicht niet aankunnen.⁴

Box 7 Rabo Unplugged: het Nieuwe Werken bij Rabobank Nederland

De Rabobank heeft het Nieuwe Werken stevig omarmd. In Utrecht verrijst momenteel een nieuw bestuurscentrum voor Rabobank Nederland. Dit wordt een van de meest innovatieve en energiezuinige kantoorpanden van Nederland.

Tegelijkertijd met de bouw van het complex wordt een relatief nieuwe werkstijl geïntroduceerd: Rabo Unplugged.

Deze integrale werkstijl verbindt de klantfocus van de organisatie met het ondernemerschap van de medewerkers. Zij kiezen bewust waar, wanneer, met wie en met welke middelen zij het slimst tot het beste resultaat kunnen komen.

Rabo Unplugged steunt op zes belangrijke principes: minder regels, tijd- en plaatsafhankelijk (dus ook thuis), activiteiten-gerelateerd, samenwerken, eigen verantwoordelijkheid en meer ondernemerschap. Rabobank Nederland heeft zich hiertoe mede laten inspireren door Interpolis. De verzekeraar introduceerde zijn revolutionaire kantoorconcept reeds in 1996. En met succes: het concept groeide uit tot toonbeeld van het Nieuwe Werken. Met onder andere een hogere productiviteit, een grotere medewerkerstevredenheid en een lager ziekteverzuim als tastbare resultaten.

Flexibilisering mag dus niet alleen maar een risico-afwenteling zijn van werkgever naar werknemer. Het moet werknemers ook kansen bieden om werk en privé beter te combineren. Telewerken kan hierbij een belangrijke rol spelen. Het maakt het bijvoorbeeld voor ouders eenvoudiger om tussen de middag met kinderen te lunchen of ze naar en van school te halen.⁵ Juist in een van de grootste groeisectoren (de commerciële dienstverlening) is grootschalige toepassing van telewerken relatief eenvoudig. Voor bouwvakkers en vele werknemers in de zorg, industrie of onderwijs blijft het natuurlijk grotendeels onmogelijk om te gaan telewerken.

Nederland blijkt een goede voedingsbodem te hebben voor telewerk. De belangrijkste factoren zijn dat ons land de meest ontwikkelde diensteneconomie heeft in Europa, een zeer sterke penetratie van communicatietechnologieën kent en al een vooruitstrevend arbeidsmarktbeleid heeft. Desondanks blijven er nog steeds enkele obstakels over. Het grootste struikelblok blijkt op mentaal niveau te liggen: veel managers kunnen moeilijk afstand nemen van hun traditionele manier van leidinggeven. Om telewerk succesvol te maken, is namelijk een verandering in het bedrijfsbeleid vereist en een andere manier van werkorganisatie.

Tot besluit

De toenemende structurele schaarste aan geschoolde arbeid zal werkgevers, werknemers en de overheid voor nieuwe uitdagingen stellen. Allen hebben daarbij hun rol te spelen. Werknemers zullen moeten blijven investeren in het onderhoud van bestaande en in het verwerven van nieuwe kennis en bereid moeten zijn om langer door te werken.

Werkgevers moeten gaan concurreren om arbeid

Werkgevers moeten werk maken van hun aantrekkelijkheid voor werknemers, want zeker geschoolde werknemers zullen hun eisen aan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden kunnen stellen. Beschikbaarheid van geschoolde arbeid is in de toekomst namelijk niet meer vanzelfsprekend. Te weinig lijken werkgevers te beseffen dat zij zich niet alleen zorgen moeten maken over hun concurrentiepositie op hun afzetmarkten, maar dat zij ook steeds meer zullen moeten concurreren op de arbeidsmarkt. Daarbij gaat het niet alleen om het looninkomen, maar steeds vaker ook over secundaire arbeidsvoorwaarden in de meest brede zin van het woord. De werkgevers die het beste weten in te spelen op de wensen van hun medewerkers op het gebied van bijvoorbeeld werktijden, opleidingsmogelijkheden, kinderopvang en telewerken zullen er het beste in slagen om goede mensen aan zich te binden. Moderne werkgevers, met een flexibele en moderne bedrijfsvoering, hebben hierbij op de arbeidsmarkt een concurrentievoordeel.

Voorkom een generieke loongolf

De sociale partners zullen er samen voor moeten zorgen dat de te verwachten verder oplopende spanning op delen van de arbeidsmarkt niet doorschiet in een generieke loongolf, die met name de zwakkeren op de arbeidsmarkt tot werkloosheid zal veroordelen. Het zorgen voor een zo goed mogelijke aansluiting tussen loonkosten en productiviteit over het gehele werkzame leven zal veel inzet en vooral creativiteit van alle betrokkenen, vakbonden, werkgevers en overheid, vergen.

Overheid als moderne en efficiënte werkgever

Ook de overheid dient in verschillende hoedanigheden een belangrijke rol te spelen. Zo heeft zij als werkgever een voorbeeldfunctie. Als de overheid al niet in staat is om een goed op blijvende inzetbaarheid van ouderen gericht personeelsbeleid te voeren, welke werkgever kan dat dan wel? Waar het gaat om de uitvoering van overheidstaken moet ook de overheid streven naar een efficiënte bedrijfsvoering. Door als overheid innovatief bezig te zijn met personeelsbeleid kan de overheid een voorbeeld zijn voor het bedrijfsleven. Niet alleen met het oog op de overheidsfinanciën, maar ook om onnodig beslag op schaarse arbeid voor de uitvoering van overheidstaken te voorkomen. In dit kader is de onlangs aangekondigde fusie van UWV en CWI een goede stap.

Overheid als wetgever moet activerende kaders formuleren

Als wetgever heeft zij ervoor te zorgen dat alle wet- en regelgeving die een hogere participatiegraad en/of langer doorwerken frustreert wordt opgeruimd. De aangekondigde afbouw van de zogenaamde 'aanrechtssubsidie' is vanuit economisch oogpunt een belangrijke stap vooruit. Niet-werkende partners worden hierdoor gestimuleerd actief te worden op de arbeidsmarkt.

Maar het betekent ook dat mensen die na hun 65^e willen blijven doorwerken hierin niet mogen worden tegengewerkt. Daartoe zullen onder meer ook enkele weeffouten uit de levensloopregeling moeten worden verwijderd. In dit kader zal het uiteindelijk ook onvermijdelijk zijn dat de leeftijd waarop het recht op AOW ingaat geleidelijk wordt opgehoogd, als wij tenminste willen dat de kwaliteit van de oudedagsvoorzieningen op peil blijft.

De overheid moet er ook voor zorgen dat vaklui en kenniswerkers vanuit het buitenland kunnen instromen op de Nederlandse arbeidsmarkt. Zo niet, dan zal een tekort aan arbeid een remmende invloed op de economische groei hebben, met alle negatieve gevolgen van dien.

Kwaliteit van onderwijs moet een speerpunt voor allen zijn

De kwaliteit van het onderwijs vergt de inzet van werknemers, overheid en bedrijfsleven. De overheid moet instaan voor de kwaliteit van het onderwijs en een adequate beloning van goede leerkrachten. Door gerichte prikkels kan zij proberen leerlingen en studenten die opleidingen te laten volgen waar de werkgevers het meest behoefte aan hebben. Het bedrijfsleven zelf heeft echter ook een rol te spelen, met name waar het gaat om het verbeteren van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Door actief samen te werken met opleidingsinstellingen en gul stage- en meewerkplaatsen ter beschikking te stellen, kunnen ondernemers hier een belangrijke bijdrage leveren. Ook als het gaat om het bijscholen van jongeren zonder startkwalificatie is een goed samenspel van opleidingsinstellingen en ondernemers van doorslaggevend belang. Werknemers dienen ten slotte bereid te blijven zich te laten om- en bijscholen. Alleen op die manier kan de kwaliteit van de beroepsbevolking op peil blijven.

De arbeidsmarkt van de toekomst zal er geheel anders uitzien dan die van de afgelopen decennia. Arbeid wordt schaars en duur en geschoolde werknemers



komen in een relatief luxe positie terecht, hoewel de concurrentie vanuit het buitenland ook steeds meer op de arbeidsmarkt tot uiting gaat komen. Tegelijkertijd moet de Nederlander meer en langer gaan werken, willen wij ons welvaartsniveau en de kwaliteit van de collectieve voorzieningen in de toekomst op peil kunnen houden. Het is aan de overheid en de werkgevers om hem hiertoe te verleiden.

1. Zie bijvoorbeeld: D.C. Visser, 'Langer doorwerken met de Levensloopregeling', Themabericht 2006/5, Rabobank Nederland, maart 2006.
2. Zie bijvoorbeeld 'Nederland in een grenzeloze wereld', Rabobank Nederland, december 2006
3. Zie bijvoorbeeld Deelen, A., E. Jongen en S. Visser, Employment protection Legislation; Lessons from theoretical and empirical studies for the Dutch case, CPB Document nr. 135.
4. Een belangrijke ontwikkeling van de afgelopen jaren is dat werknemers hun vaste dienstverband opzeggen en doorgaan als zelfstandige zonder personeel (ZZP-er). Ook dit is een uiting van flexibilisering van de arbeidsmarkt.
5. Een bijkomend, maatschappelijk zeer positief neveneffect van een verregaande flexibilisering van de inzet van arbeid is dat deze het woon-werkverkeer vermindert en ook nog eens breder over de dag verspreidt. Zowel vanuit de optiek van duurzaamheid als mobiliteit is er dus alle reden om arbeidsflexibiliteit te stimuleren.

Afkortingen

Iso-Code	Land	Iso-Code	Land	Iso-Code	Land	Iso-Code	Land
AT	Oostenrijk	ES	Spanje	IT	Italië	PT	Portugal
BE	België	FI	Finland	JP	Japan	RO	Roemenië
BG	Bulgarije	FR	Frankrijk	LT	Lithouwen	SE	Zweden
CH	Zwitserland	GB	Verenigd Koninkrijk	LU	Luxemburg	SI	Slovenië
CY	Cyprus	GR	Griekenland	LV	Letland	SK	Slowakije
CZ	Tsjechië	HR	Kroatië	MT	Malta	TR	Turkije
DE	Duitsland	HU	Hongarije	NL	Nederland	US	Verenigde Staten
DK	Denemarken	IE	Ierland	NO	Noorwegen		
EE	Estland	IS	IJsland	PL	Polen		

Websites

www.rabobankvisie.com

Op www.rabobankvisie.com vindt u samenvattingen en conclusies van de 'Visie op 2008'. Bovendien kunt u via deze site de integrale teksten van de Visie in PDF-vorm downloaden.

www.rabobankgroep.nl/kennisbank

Actuele informatie en rapporten, niet alleen voor de Nederlandse economie als geheel, maar ook voor de woningmarkt, specifieke regio's, het MKB en de financiële dienstverlening zijn op deze site te vinden. Daarnaast publiceren de onderzoekers van Kennis en Economisch Onderzoek over thema's van internationaal belang en produceren zij diverse landenstudies.

www.rabotresuryweb.nl

Deze site levert alle instrumenten om ontwikkelingen op de rente- en valutamarkt te volgen. Real-time koersen en het laatste nieuws worden samengebracht met actueel commentaar van onze analisten. De economen, marktanalisten en strategen van de Rabobank presenteren hier hun analyses en verwachtingen voor de internationale economie en mondiale financiële markten.

www.rabobank.com

De website voor onze grootzakelijke relaties, met informatie over onze organisatie en onze producten en diensten.

www.rabobank.nl

De website voor consumenten en het midden- en kleinbedrijf. Informatie over onze producten en diensten voor particulieren en bedrijven, met overzichten van de lokale vestigingen. Met voor de sport- en kunstliefhebber bovendien veel aandacht voor de Rabobank sponsorprojecten.

Disclaimer

De tekst van de Visie op 2008 is op 23 november 2007 afgesloten. Bij de totstandkoming is gebruik gemaakt van door ons betrouwbaar geachte bronnen. Deze omvatten onder andere Reuters EcoWin, Bloomberg, de OESO, het Centraal Bureau voor de Statistiek, De Nederlandsche Bank en het Centraal Planbureau. Deze gegevens zijn op zorgvuldige wijze in onze analyses verwerkt. Rabobank Nederland aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor het geval, dat de in deze publicatie neergelegde gegevens of prognoses onjuistheden bevatten. Gehele of gedeeltelijke overname is uitsluitend toegestaan met bronvermelding.

De informatie die Rabobank* in de Visie-documentatie of op of via haar websites verstrekt, is geen aanbod, beleggingsadvies of enige andere vorm van financiële dienst. Deze door Rabobank verstrekte informatie is ontleend aan betrouwbaar geachte bronnen, maar voor de juistheid of volledigheid daarvan kan niet worden ingestaan. Het betreft algemene informatie die aan veranderingen onderhevig is.

Aan de verstrekte informatie kunnen geen rechten worden ontleend. Resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst. Rabobank en alle andere aanbieders van informatie uit deze brochure en op hierin vermelde websites aanvaarden geen enkele aansprakelijkheid voor de inhoud hiervan of voor informatie die op of via de sites wordt verstrekt. Rabobank aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor de inhoud van de brochure of van sites die zij niet zelf onderhoudt en waarnaar wordt verwezen of die verwijzen naar de sites van Rabobank

De afnemer van de informatie is verantwoordelijk voor de keuze en elk gebruik van de informatie. De informatie mag uitsluitend door de afnemer zelf worden gebruikt. De afnemer mag de informatie niet overdragen, vermenigvuldigen, bewerken of verspreiden. De afnemer is verplicht aanwijzingen van de Rabobank omtrent het gebruik van de informatie op te volgen. Nederlands recht is van toepassing.

© December 2007 - *Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank B.A., Nederland

