



### Nationaal Industriedebat 2007: industrie steekt hand in eigen boezem

*Dat de Nederlandse industrie ondanks haar zwakke imago springlevend is, daarover bestond tijdens het Nationaal Industriedebat 2007 geen twijfel. Hoe af te rekenen met slechte imago en wat te doen om de sector ook in de toekomst krachtig te houden waren de vraagstukken die de rode draad vormden op het 14 maart gehouden congres. Uitgangspunt voor het Nationaal Industriedebat 2007 was het beleidsplan van de organiserende Stichting Industriebeleid en Communicatie (SIC), getiteld De Nederlandse industrie: sterke motor met zwak imago.*

*Hoofdrolspeeler was de auteur van deze publicatie, prof. dr. Ben Dankbaar, die opriep nu eens niet naar de overheid te wijzen, maar als sector zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor de toekomst.*

#### **Ten dode opgeschreven? Integendeel!**

Hoewel velen denken dat de Nederlandse industrie ten dode is opgeschreven is, maakt een nadere verkenning van de sector al onomwonden duidelijk dat het hier een volstrekt ongefundeerd vooroordeel betreft. De Nederlandse industrie is springlevend. Ondanks het verdwijnen van de zware scheepsbouw en het failliet van Fokker is de Nederlandse industrie al jaren aan een opmars bezig. En ondanks het hardnekkige beeld van vuile-handenwerk en zwart rokende schoorstenen, kenmerkt de Nederlandse industrie zich anno 2007 steeds meer door de productie van hoogwaardige hightech eindproducten en halffabrikaten. Daarbij weet zij met name nichemarkten uitermate succesvol te bedienen. Maar niet alleen nichemarkten. Nederland beschikt als enige land in West-Europa over een fabrikant van machines voor de elektronische chipsindustrie én over een fabriek waarin zulke chips worden gemaakt én over fabrikanten die deze chips in verschillende producten verwerken. In dit themabericht bespreken we allereerst de door Ben Dankbaar beschreven actielijnen voor de toekomst van de Nederlandse industrie aan de hand van de knelpunten waarmee de sector zich tegenwoordig geconfronteerd ziet. Daarna gaan we in op de reacties zoals die zijn gepresenteerd tijdens het Nationaal Industriedebat 2007.

#### **Actielijnen voor een krachtige industrie**

In *De Nederlandse industrie: sterke motor met zwak imago* beschrijft Ben Dankbaar vier actielijnen om de (potentiële) problemen waarmee de sector kampt, te slechten. Dat zijn:

- 1) Investeren in kennisverwerving, onderzoek en ontwikkeling;
- 2) Investeren in onderwijs;
- 3) Investeren in innovatie en ondernemerschap;
- 4) Investeren in samenwerking.

#### *1) Investeren in kennisverwerving, onderzoek en ontwikkeling*

Kijken we naar patentaanvragen, dan scoort Nederland opvallend hoog. Ook de productiviteit van onze research is dik in orde. Bij het aantal toegewezen patenten per bestede euro scoren alleen Duitsland en Zwitserland hoger. De uitgaven aan onderzoek en ontwikkeling blijven echter achter bij de groei van ons BBP. Voor een zekere toekomst moet meer worden geïnvesteerd in onderscheidend vermogen door onderzoek en ontwikkeling. Ondernemers zullen de noodzaak hiertoe moeten onderkennen. Daarbij is het zowel zaak meer te investeren in het eigen onderzoek- en ontwikkelingsprogramma, als kennis van buiten de onderneming te halen. Samenwerken met andere partijen, zoals klanten en toeleveranciers, onderzoeksinstituten als TNO of universiteiten, is daarbij noodzakelijk. Voor de ontwikkeling van kennisclusters is het voorts van belang te investeren in relaties met kennisinstellingen in de onmiddellijke nabijheid. Overigens is het ook van belang dat HBO-instellingen zich richten op toegepast onderzoek. Een structurele overheidsfinanciering van dergelijk onderzoek voor het midden- en kleinbedrijf zou de samenwerking tussen kleine ondernemingen en onderwijsinstellingen sterk kunnen bevorderen.

#### *2) Investeren in onderwijs*

Hoewel de werkgelegenheid in de Nederlandse industrie geleidelijk afneemt door onder meer productiviteitsverhoging, zal de wervingsbehoefte de

komende vijftien jaar nauwelijks dalen. Volgens recent onderzoek zijn jaarlijks ongeveer 100.000 nieuwe werknemers nodig. Deze benodigde instroom is toe te schrijven aan de vergrijzing van de beroepsbevolking, waardoor het aantal vertrekkende oudere werknemers gestaag toeneemt. Nu al zorgt het gebrek aan bèta personeel voor de nodige problemen. Op termijn zal het tekort aan technici op middelbaar en hoger niveau echter een van de grootste knelpunten worden waarmee de Nederlandse industrie te maken heeft. Daarom is het uitermate belangrijk dat de instroom in technisch en bèta onderwijs aanzienlijk wordt bevorderd. Aangezien de resultaten van de hiertoe lopende initiatieven nauwelijks bekend zijn, is het ook zaak deze in kaart te brengen en te evalueren. Ook de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijsinstellingen kan beter en vooral structureler. Teveel nog zijn dergelijke samenwerkingsverbanden nog afhankelijk van de inzet van enkele personen die elkaar min of meer toevallig hebben gevonden. De noodzaak tot een meer structurele aanpak van de samenwerking geldt vooral het VMBO en het MBO. De bedrijfsscholen van weleer zullen niet zo snel massaal terugkeren, maar de tekorten op de arbeidsmarkt vragen om een creatieve aanpak. Daarbij is zowel regionale als sectorale samenwerking gewenst, om zo te komen tot de benodigde bedrijfsopleidingen. Voorts is een naadloze aansluiting van school op bedrijf noodzakelijk om schooluitval te bestrijden. En voor de vele dropouts zou een opleiding in een bedrijf, waarbij de nadruk ligt op praktische kwalificaties en minder op theoretische kennis, een tweede kans kunnen betekenen.

### 3) Investeren in innovatie en ondernemerschap

Klanten zijn een belangrijke ideeënbron voor innovatie. Interactie met de klant is dus essentieel voor het innoverend vermogen van een onderneming. Investeren in de marketingfunctie betekent investeren in klantcontacten. Daarbij is het bovenal van belang dat mensen met (technische) kennis van zaken luisteren naar en discussiëren met de klant. Er is, kortom, een groeiende behoefte aan mensen met een technische achtergrond die in staat zijn om met (potentiële) klanten te praten. Ondernemingen die

dergelijke ‘technische marketing’ bedrijven, lopen bijna automatisch voorop in de concurrentiestrijd. Daarnaast is het aan te bevelen voor innovaties en experimenten een apart bedrijf of bedrijfseenheid op te richten. De angst dat een bepaald experiment of nieuw product door olopemde kosten de rest van het bedrijf ondermijnt, kan zo worden weggenomen, evenals bijvoorbeeld de weerstand van gevestigde krachten binnen het bestaande bedrijf. Ook kan een onderneming ‘innovatie inkopen’. Tegenwoordig zijn er grote bedrijven die innoveren door kleine, innovatieve bedrijfjes op te kopen en de activiteiten die hier werden ontplooid, verder uit te bouwen. Dat lijkt een kostbare operatie, maar hoeft niet altijd duurder te zijn dan het uitontwikkelen van alle ideeën die in de grote onderneming leven. Daarvan weet je immers niet altijd of het een succes wordt – en dat weet je wel als je een succesvol innovatief bedrijfje overneemt. Voorop staat in ieder geval dat creativiteit wordt gekoesterd, aangespoord, gemobiliseerd. Investeren in innovatie en ondernemerschap is niks meer of minder dan investeren in menselijke creativiteit. Een visie op de toekomstige concurrentiepositie van het bedrijf, verankerd in de gehele onderneming, is daarbij van levensbelang.

### 4) Investeren in samenwerking

In de drie vorige actielijnen kwam samenwerking al enkele keren ter sprake, zoals die met onderwijsinstellingen en onderzoeksinstituten. Maar samenwerking met andere bedrijven is eveneens van groot belang voor de Nederlandse industrie. Het betreft samenwerking op drie terreinen, te weten die in de keten, die in de sector en die in de regio. Om met de eerste te beginnen: samenwerking in de keten is tegenwoordig op veel terreinen gewoon. Het is gemakkelijk om te profiteren van de deskundigheid van een toeleverancier, maar of je daarvoor een redelijke prijs betaalt is veel minder eenduidig te achterhalen. Intensieve projectmatige samenwerking biedt dit inzicht wel. De aldus opgedane kennis geeft een bedrijf de nodige flexibiliteit om zich in nieuwe richtingen te begeven. Samenwerking dus in tegenstelling tot het ‘u vraagt, wij draaien-principe’. Samenwerking in de sector ligt wat gecompliceerder, omdat deze bedrijven immers elkaars concurrenten zijn. Toch is het aan te bevelen samen te werken bij

de ontwikkeling van sectorspecifieke competentieprogramma's voor het onderwijs, bij de ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie op de benodigde infrastructuur en bij de ontwikkeling van scenario's en toekomstverkenningen voor de sector. Brancheorganisaties kunnen hierbij een belangrijke rol spelen. Samenwerking in de regio kan uiteraard samenvallen met keten- en sectorale samenwerking, maar dat hoeft niet zo te zijn. Steeds meer industriële ondernemers ontdekken dat ze veel belangen gemeen hebben met andere bedrijven in de regio. Denk aan infrastructurele vraagstukken, technisch onderwijs en andere aspecten van het leef- annex ondernemersklimaat. Het bundelen van krachten kan dan leiden tot aanzienlijke verbeteringen op deze terreinen.

### ***Imagocampagne begint met de waarheid***

Het beleidsplan van de SIC begint en eindigt met verhandelingen over het slechte imago van de Nederlandse industrie. Een imago dat ervoor zorgt dat de sector te weinig aandacht krijgt van beleidsmakers, maar bovenal jonge mensen ervan weerhoudt te kiezen voor een carrière in de industrie. Om af te rekenen met dit slechte imago, is het van het grootste belang eerdergenoemde samenwerking met het onderwijs te intensiveren. Technische richtingen in het VMBO en het MBO kampen echter met eenzelfde imagoprobleem. Het zal niet verbazen dat daardoor sprake is van een neerwaartse spiraal van gebrek aan status, geringe aantrekkingskracht, geringe motivatie, geringe prestaties, uitval. Een verbetering van het imago van de industrie kan ook het imago van genoemde opleidingen drastisch verbeteren. Zo kan de spiraal worden doorbroken. Door nadrukkelijk aanwezig te zijn in het onderwijs, kan de industrie zich laten zien zoals zij is: een aantrekkelijke en veelzijdige werkgever die bijdraagt aan de creatie van welvaart en die over de sleutel beschikt om te komen tot een schone en duurzame samenleving.

### ***Nationaal Industriedebat 2007: reacties***

Ben Dankbaar opende het Nationaal Industriedebat 2007 met de presentatie van de vier besproken actielijnen. Hij besloot zijn presentatie door de industrie op te roepen niet meteen met de vinger naar de overheid te wijzen, maar de hand in eigen boezem

te steken. Dit is ook de insteek van zijn beleidsplan. Na Dankbaar was het de beurt aan Doekle Terpstra, voorzitter van de HBO-raad, om te reageren op het verhaal van de SIC. Terpstra constateerde dat de Nederlandse industrie dertig jaar geleden ook al kampte met een imagoprobleem. Volgens hem zijn we onvoldoende trots op wat onze industrie heeft bereikt. Ook in het onderwijs is het imagoprobleem het gevolg van verkeerde veronderstellingen. Maar, zo zei hij, het goede nieuws is dat ondernemerschap anno 2007 een echte hype is geworden. Vervolgens wees Terpstra op de noodzaak tot sociale innovatie. Hij doelde daarmee op vernieuwingen in het arbeidsproces waarbij medewerkers de ruimte krijgen met hun talenten te woekeren. Organisaties die deze ruimte bieden, ervaren veel minder personeelsproblemen dan organisaties die dat niet doen. Ondernemingen die daarbij daadwerkelijk inhoud kunnen geven aan het begrip 'een leven lang leren' hebben een groot concurrentievoordeel. De voorzitter van de HBO-raad wees er nog eens op dat we in het onderwijs veel energie verspillen door de slechte afstemming op het bedrijfsleven. Cruciaal, we zagen het ook al in de publicatie van de SIC, is dat bedrijven op regionaal niveau met het bedrijfsleven samenwerken. Lectoren van hogescholen spelen hierbij een voorname rol, maar ook is het van belang dat ondernemers op de *pay-roll* van het onderwijs komen te staan. Geen gastlessen, maar een structurele betrokkenheid. Terpstra hield voorts een warm pleidooi voor de terugkeer van de eerdergenoemde bedrijfsscholen. Daarbij constateerde hij dat de regelgeving van de overheid op dit gebied veel te rigide is. Een ander punt van aandacht is de eilandjespolitiek van veel onderwijsinstellingen, daar waar het gemeenschappelijk belang zou moeten zegevieren. Als concreet voorbeeld van een regio waar intensief en vruchtbaar wordt samengewerkt tussen bedrijfsleven en onderwijsinstellingen noemde Terpstra Zuid-Oost Brabant. Als succesfactor noemt hij de informele contacten, of beter gezegd: het achterwege blijven van een formele structuur.

### ***Vergrijzing stelt industrie voor grote uitdaging***

Dat scholing, innovatie en samenwerking van groot belang zijn voor de toekomst van de Nederlandse industrie, maar ook voor die van onze economie,

werd nog eens onderstreept door Wim Boonstra, chef-econoom van Rabobank Nederland. Hij ging in op de enorme uitdaging waarvoor onze industrie met het oog op de naderende vergrijzing komt te staan: de noodzakelijke verhoging van de arbeidsproductiviteit. De arbeidsproductiviteit moet omhoog, omdat arbeid schaars wordt. Oorzaken voor deze schaarste zijn de al genoemde grote uitstroom van nu nog werkzame personen, de forse tekorten in het onderwijs en het feit dat mensen bij voorkeur in de dienstensector willen werken en niet in het industriële bedrijf. Volgens de econoom is het dan ook zaak langer doorwerken van de grond te krijgen, arbeidskrachten uit het buitenland aan te trekken en werknemers optimaal in te zetten door permanente scholing gedurende de gehele loopbaan. Om langer doorwerken daadwerkelijk van de grond te krijgen, is een mentaliteitsverandering noodzakelijk. Mechanismen die nu stimuleren dat mensen eerder stoppen met werken moeten worden omgebouwd tot financiële regelingen die langer doorwerken aantrekkelijker maken. Voorts moeten we leren leven met een grotere dynamiek op de arbeidsmarkt. Nu al wisselen meer dan 800.000 mensen jaarlijks van baan. Dat aantal zal in de toekomst alleen maar toenemen. Ook moet de arbeidsmarkt volgens Boonstra flexibeler, met ruimte voor bijvoorbeeld demotie en deelarbeid voor senioren. Ondernemingen die tijdig op deze ontwikkelingen in weten te spelen, zullen minder last krijgen van de schaarste op de arbeidsmarkt en daarmee van de toenemende personeelskosten.

**Tot besluit: Ben Dankbaar resumeert en evalueert**

*Na het forum dat hierop volgde -de zaal participeerde wederom actief- resumeerde en evalueerde Ben Dankbaar de reacties. Hij sloot af met de volgende acht punten:*

- 1) In de nabije toekomst ontstaan tekorten in het onderwijs. Het is daarom een goed idee om mensen uit de industrie, al of niet op wat oudere leeftijd, bij het onderwijs te betrekken;*
- 2) Meer nadruk moet komen te liggen op de bedrijfsscholen, zonder daarbij het reguliere onderwijs tekort te willen doen. Beide zijn hard nodig en functioneren het best in elkaars verlengde;*
- 3) Onderzoek en ontwikkeling moeten elkaar stimuleren en daarbinnen moet meer aandacht*

*uitgaan naar de innovatie van de productie en niet alleen naar product vernieuwing;*

*4) De vraag of we in Nederland voldoende aan onderzoek en ontwikkeling doen, verdient nader onderzoek. Dit omdat we het begrip misschien niet goed hebben omschreven en derhalve niet goed kunnen meten;*

*5) Verhogen van de arbeidsproductiviteit is deels het antwoord op de toenemende vergrijzing. De gewenste verhoging is mogelijk door de combinatie van techniek en organisatie. Voorwaarde daarbij is dat managers kennis van techniek en organisatie met elkaar combineren en hun werknemers doorlopend uitdagen;*

*6) Om jonge mensen weer bij de industrie te betrekken is het denken in 'leerloopbanen' van grote betekenis. Omdat er te weinig waardering is voor vakmanschap, gaat dit verloren. Te vaak vervolgen mensen die verder willen hun praktische opleiding met een theoretische;*

*7) Industrie en techniek maken onvoldoende deel uit van de normale samenleving. Zo is er weinig aandacht voor in de Nederlandse media. Hierdoor komen kinderen er nauwelijks mee in aanraking. Het imago probleem van de industrie komt hier voor een belangrijk deel uit voort;*

*8) Voor de toekomst van de Nederlandse industrie is sociale innovatie cruciaal. We moeten ervoor waken te denken dat innovatie uitsluitend met techniek te maken heeft. Techniek en organisatie horen bij elkaar, zoals industrie en onderwijs dat doen. Zij moeten elkaar versterken.*

mei 2007

Enrico Versteegh (030 – 216 24 69)

H.T.Versteegh@rn.rabobank.nl

Het rapport *De Nederlandse industrie: sterke motor met zwak imago* is te downloaden op [www.industriebeleid.nl](http://www.industriebeleid.nl)

Zie ook de KEO-studies *Innoveren om te presteren* (2004) en *Nederland in een grenzeloze wereld* (themastudie bij de Visie op 2007). Beide zijn te downloaden op [www.rabobankgroep.nl/kennisbank](http://www.rabobankgroep.nl/kennisbank)

Met dank aan Dick Scherjon (SIC, Rabobank Nederland).