

Arbeidsproductiviteit: Samen slimmer én leuker werken



Over SER Overijssel

De Sociaal Economische Raad Overijssel is een onafhankelijk adviesorgaan van de provincie Overijssel. Het is tevens een overlegorgaan van de werknemers- en werkgeversvertegenwoordiging en onafhankelijke adviseurs. De SER Overijssel wil een bijdrage leveren aan duurzame economische groei, door te komen tot onderlinge consensus over onderwerpen op sociaaleconomisch terrein.

Contactgegevens

Ingrid Oonk, i.oonk@overijssel.nl

Suzanne Peeters, s.peeters@overijssel.nl

Website: www.ser-overijssel.nl

Illustraties

Voorzijde *ChatGPT, SER Overijssel, Beeldbank Provincie Overijssel*

Pagina 10, 11, 12 *SER Overijssel*

Figuur pagina 15 www.rabobank.nl/kennis/d011421589

Figuren pagina 18 en 19 *Stand van de Overijsselse economie 2024. Team Onderzoek en Advies, november 2024*

Pagina 21 *ChatGPT*

Pagina 25, 27, 31 *SER Overijssel*

Pagina 33, 36, 39, 42 *ChatGPT*

Pagina 47 *SER Overijssel*



Inhoud

Samenvatting Arbeidsproductiviteit: Samen slimmer én leuker werken	6
Hoofdstuk 1 Inleiding en gevraagd advies	8
Arbeidsproductiviteit staat volop in de belangstelling	8
Innovatie, nieuwe technologie en anders organiseren	8
Drie vitale sectoren centraal	8
Aandachtspunten bij de uitwerking	9
Advies wordt betrokken bij uitvoering nota Regionale Economie	9
Hoofdstuk 2 Totstandkoming advies	10
Commissie	10
Expertmeeting	10
Gesprekken	11
Afstemming met Economic Board Regio Zwolle	12
Bezoek aan het Ministerie van Economische Zaken	13
SER: Samenwerken voor arbeidsproductiviteitsgroei	13
Ambtelijke en bestuurlijke afstemming	13
Opbouw advies	13
Hoofdstuk 3 Arbeidsproductiviteit, wat houdt dat in?	14
De efficiëntie waarmee gewerkt wordt	14
Hoe meet je de arbeidsproductiviteit?	14
Uitgangspunten CBS	14
Waarom is de arbeidsproductiviteit belangrijk?	14
Regionale verschillen	15
Twente maakt een inhaalslag	15
Productiviteitsgroei in groot deel bedrijfsleven opvallend stabiel	15
De productiviteitsparadox	16
Hoofdstuk 4 Arbeidsproductiviteit in Overijssel	18
Industrie, handel en bouw zijn bepalend voor arbeidsproductiviteit in Overijssel	18
Overijssel is een Strong Innovator	18
Innovatiethema's in Overijssel	19
Hoofdstuk 5 Advies SER Overijssel	20
1. Zet arbeidsproductiviteit prominent op de agenda en stel een integrale aanpak op	20
Breng het probleem goed in beeld en zet het prominent op de agenda	20
Zie de huidige krapte als een kans om transities door te voeren	20

	Stel een meerjarige integrale aanpak op voor het verhogen van de arbeidsproductiviteit in Overijssel	21
	Maak strategische keuzes voor de economie van de toekomst	21
2.	Beschouw onderwijs als het fundament voor arbeidsproductiviteits-verhogende innovaties	22
	Beschouw onderwijs als de basis	22
	Stimuleer projectmatig- en praktijkgericht onderwijs	22
	Bedenk wie je op wilt leiden voor de toekomst	22
	Wees bewust van de veroudering van kernvaardigheden	22
	Onderstreep de noodzaak van bij- en omscholingsprogramma's	23
	Stimuleer learning on the job	23
3.	Stimuleer kennisontwikkeling, -valorisatie en kennisdeling	25
	Faciliteer broedplaatsen voor kennisontwikkelingen	25
	Neem drempels weg voor kennisvalorisatie	26
	Ontwikkel een valorisatieroutekaart om meer bedrijven te bereiken	26
	Zet in op de ontwikkeling van vaardigheden voor kenniscirculatie	27
	Verbeter de koppeling tussen ontwikkelaars en eindgebruikers	27
	Stimuleer kennisdeling	27
4.	Ondersteun het mkb bij de adaptatie en implementatie	29
	Investeer in mkb-ecosystemen	29
	Faciliteer persoonlijk contact en advies op maat	30
	Hanteer het 'no wrong door' principe	31
	Sluit aan bij thema's die leven bij ondernemers	31
	Bied een scan aan om de arbeidsproductiviteit te beoordelen	32
	Ondersteun innovatie binnen het familiebedrijf	32
	Bevorder het intern ondernemerschap binnen het mkb	32
	Vergroot de toegankelijkheid tot passende financiering	33
	Beperk de regeldruk	34
5.	Versterk sociale innovatie	35
	Neem kennis van de 'Schijf van vijf voor sociale innovatie' en wees voorbereid op de J-curve	35
	Laat zoveel mogelijk mensen bijdragen aan de arbeidsproductiviteit	36
	Zorg dat eerst de basis op orde is, voordat nieuwe werkvormen doorgevoerd worden	37
	Betrek het personeel vanaf de start bij innovaties	38
	Stuur op duurzame inzetbaarheid van personeel	38



	Zet de mens centraal bij de invoering van AI	40
	Stimuleer werknemersparticipatie binnen het mkb	41
6.	Organiseer samenwerking en leer van internationaal werkende bedrijven	43
	Gebruik de triple helix, partnerships en strategische allianties	43
	Beleg een rol voor de Economic Boards	43
	Ontwikkel een lerende cultuur	43
	Verbind excellent talent op het gebied van arbeidsproductiviteit	44
	Heb oog voor arbeidsproductiviteit binnen vrijwilligerswerk en mantelzorg	44
	Vorm als provincie de verbindende schakel	45
	Leer van internationaal werkende bedrijven	45
	Behoud internationaal talent	45
	Bijlage Verslag Expertmeeting Arbeidsproductiviteit in Overijssel 17 april 2025	47

Samenvatting Arbeidsproductiviteit: Samen slimmer én leuker werken



Gedeputeerde Staten van de provincie Overijssel hebben de SER Overijssel gevraagd om advies uit te brengen over de wijze waarop de arbeidsproductiviteit in Overijssel verhoogd kan worden, met behulp van innovaties.

Onderwerp	Aanbevelingen
Zet arbeidsproductiviteit prominent op de agenda en stel een integrale aanpak op 	- Breng het probleem goed in beeld en zet het prominent op de agenda - Zie de huidige krapte als een kans om transities door te voeren - Stel een meerjarige integrale aanpak op voor het verhogen van de arbeidsproductiviteit in Overijssel - Maak strategische keuzes voor de economie van de toekomst
Beschouw onderwijs als het fundament voor arbeidsproductiviteitsverhogende innovaties 	- Beschouw onderwijs als de basis - Stimuleer projectmatig- en praktijkgericht onderwijs - Bedenk wie je op wilt leiden voor de toekomst - Wees bewust van de veroudering van kernvaardigheden - Onderstreep de noodzaak van bij- en omscholingsprogramma's - Stimuleer learning on the job
Stimuleer de ontwikkeling, -valorisatie en het delen van kennis  	- Faciliteer broedplaatsen voor kennisontwikkeling - Neem drempels weg voor kennisvalorisatie - Ontwikkel een valorisatieroutekaart om meer bedrijven te bereiken - Zet in op de ontwikkeling van vaardigheden voor kennisdeling - Verbeter de koppeling tussen ontwikkelaars en eindgebruikers - Stimuleer kennisdeling
Ondersteun het mkb bij de adaptatie en implementatie  	- Investeer in mkb ecosystemen - Faciliteer persoonlijk contact en advies op maat - Hanteer het 'no wrong door' principe - Sluit aan bij thema's die leven bij ondernemers - Bied een scan aan om de arbeidsproductiviteit te beoordelen - Ondersteun innovatie binnen het familiebedrijf - Bevorder het intern ondernemerschap binnen het mkb - Vergroot de toegankelijkheid tot passende financiering - Beperk de regeldruk



Onderwerp	Aanbevelingen
Versterk sociale innovatie  	• Neem kennis van de 'Schijf van vijf voor sociale innovatie' en wees voorbereid op de J-curve • Laat zoveel mogelijk mensen bijdragen aan de arbeidsproductiviteit • Zorg dat eerst de basis op orde is, voordat er nieuwe werkvormen doorgevoerd worden, zoals zelfsturende teams of lean werken • Betrek het personeel vanaf de start bij innovaties • Stuur op duurzame inzetbaarheid van personeel • Zet in op een hogere arbeidskwaliteit • Stimuleer werknemersparticipatie binnen het mkb
Organiseer samenwerking tussen partijen en leer van internationaal werkende bedrijven 	• Gebruik triple helix, partnerships en strategische allianties • Beleg een rol voor de Economic Boards • Ontwikkel een lerende cultuur • Verbind excellent talent op het gebied van arbeidsproductiviteit • Heb oog voor arbeidsproductiviteit binnen vrijwilligerswerk en mantelzorg • Vorm als provincie de verbindende schakel • Leer van internationaal werkende bedrijven • Behoud internationaal talent

Hoofdstuk 1 | Inleiding en gevraagd advies

Op 26 november 2024 heeft het college van Gedeputeerde Staten van de provincie Overijssel de gevraagde adviesonderwerpen voor 2025 vastgesteld. Een van de adviesonderwerpen betreft het verhogen van de arbeidsproductiviteit in Overijssel.

Arbeidsproductiviteit staat volop in de belangstelling

Het thema arbeidsproductiviteit staat momenteel volop in de belangstelling. Dit vanuit het perspectief van concurrentiekracht en verdienvermogen (zie bijvoorbeeld het Draghi-rapport uit 2024), maar ook vanuit maatschappelijke opgaven in relatie tot krapte op de arbeidsmarkt en de beschikbaarheid van talent en vakmanschap.

Het vraagstuk is niet nieuw. In 2024 concludeerde RaboResearch dat de groei van de arbeidsproductiviteit al enkele decennia afneemt in Nederland.¹ Ook zijn er grote verschillen tussen regio's. Wat betreft de arbeidsproductiviteit in Overijssel heeft de afdeling Onderzoek & Advies van de provincie in kaart gebracht, dat de gemiddelde productiviteit in Overijssel relatief lager ligt vergeleken met de rest van Nederland.

Daarom besteedt de provincie Overijssel extra aandacht aan dit thema, waarbij het accent ligt op het arbeidsmarktperspectief. In de Nota Regionale Economie 2024-2027 signaleert de provincie dat de krapte op de arbeidsmarkt en het vinden van gekwalificeerd personeel één van de grote knelpunten voor bedrijven en instellingen is. In de toekomst zal het steeds lastiger worden groei te realiseren, gezien de afnemende beroepsbevolking.

Innovatie, nieuwe technologie en anders organiseren

Oplossingen worden in toenemende mate gevonden in innovatie en anders werken met nieuwe technologie en slimme manieren van organiseren. Dat is voor de provincie Overijssel een belangrijke reden om voor arbeidsmarktvraagstukken de verbinding te leggen met innovatie. In de Nota Regionale Economie worden hier ook een aantal beleidsdoelen aan gekoppeld: *'wij willen dat Overijssel beschikt over een toekomstgerichte economie die voldoende in staat is om de grote transities in digitalisering en verduurzaming (energie en circulair) door ondernemerschap en innovatie in te vullen en de arbeidsproductiviteit in een aanhoudend krappe arbeidsmarkt te verhogen.'* (p.10).² Het advies van de SER Overijssel ondersteunt de provincie om vorm te geven aan de uitvoering van deze beleidsdoelen.

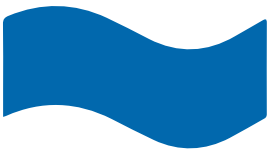
Drie vitale sectoren centraal

Gedeputeerde Staten heeft de SER Overijssel verzocht om vanuit het perspectief van de werkgevers en werknemers advies uit te brengen over de vraag hoe de provincie het versterken van de arbeidsproductiviteit in een drietal vitale sectoren gericht kan faciliteren. Deze sectoren zijn:

- De techniek (bijvoorbeeld ICT, maakindustrie, bouw/infra en technische installaties);
- De zorg (bijvoorbeeld huisartsenzorg, ziekenhuiszorg, geestelijke gezondheidszorg, en verpleging, verzorging en thuiszorg);
- Het onderwijs (waaronder middelbaar onderwijs en met name het middelbaar beroepsonderwijs).

¹ <https://www.rabobank.nl/kennis/d011421589-structureel-regionaal-economisch-beleid-nodig>

² <https://overijssel.stateninformatie.nl/document/13987545/2#search=%22nota%20regionale%20economie%22>



Daarbij ziet GS een aantal onderwerpen graag terugkomen in het advies:

- Waar zien werkgevers en werknemers mogelijkheden om arbeidsproductiviteit te verhogen, dan wel zijn zij bezig om initiatieven te ontwikkelen, waar de provincie ondersteuning zou kunnen bieden?
- Welke voorbeelden zijn er van interventies die aantoonbaar een verhoging van de arbeidsproductiviteit hebben gerealiseerd en die op ander plaatsen herhaald zouden kunnen worden?
- Welke maatregelen zijn denkbaar waarvoor de provincie moet samenwerken met andere bestuursorganen en/of publieke (onderwijs)instellingen om gezamenlijk de arbeidsproductiviteit te verhogen?

Aandachtspunten bij de uitwerking

GS heeft verzocht om zowel kwantitatieve als kwalitatieve aspecten van arbeidsproductiviteitsverhoging mee te nemen bij de uitwerking van het advies. Ook concrete kansen of aanbevelingen ten aanzien van het verhogen van arbeidsproductiviteit in de genoemde drie sectoren, bijvoorbeeld via bij-, of omscholing, leven lang ontwikkeltrajecten, technologische innovaties zoals bijvoorbeeld AI, of sociale innovaties zoals zelfsturende teams zijn van harte welkom. In het licht van het vraagstuk rondom arbeidsproductiviteit, ontvangt GS graag een visie op de structurele mismatch op de arbeidsmarkt (vraag groter dan het aanbod) en de veranderende vraag en behoeftes van werknemers zoals bijvoorbeeld de wens om als zelfstandige te functioneren en minder lang bij één specifieke werkgever te werken.

Advies wordt betrokken bij uitvoering nota Regionale Economie

Het advies van de sociale partners in Overijssel, verenigd in de SER Overijssel, wordt meegenomen in de uitvoering van de nota Regionale Economie 2024-2027.



“De productiviteitsgroei in Nederland stukt.³ Als het peloton van midden productieve bedrijven geen aansluiting vindt bij de productieve koplopers, dreigt een vicieuze cirkel van stagnerende productiviteitsgroei, groeiende primaire inkomensongelijkheid en een steeds complexer herverdelingsstelsel.”

Sandor Gaastra, secretaris-generaal van het Ministerie van Economische Zaken en waarnemend secretaris-generaal van het Ministerie van Klimaat en Groene Groei

³ <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2025/01/23/gaastra---doorbreek-de-vicieuze-cirkel-stimuleer-arbeidsproductiviteit-van-het-middenbedrijf>

Hoofdstuk 2 | Totstandkoming advies

Commissie

De adviesaanvraag is besproken in de plenaire vergadering van de SER Overijssel van 6 februari 2025. Er is een commissie samengesteld bestaande uit de voorzitter Harry Webers, Clazinus Netjes (VNO-NCW Midden), Monique Daamen (FNV), Ingrid Oonk (secretaris-directeur) en Suzanne Peeters (programmasecretaris) voor de totstandkoming van het advies.

Expertmeeting

Op 17 april 2025 heeft de SER Overijssel een expertmeeting georganiseerd rond het thema Arbeidsproductiviteit. Voor deze bijeenkomst zijn experts en mensen met praktijkervaring uitgenodigd. De genodigden zijn afgestemd op de door GS genoemde sectoren techniek, zorg en onderwijs. Daarnaast zijn er ook mensen uitgenodigd die zich met arbeidsproductiviteit in brede zin bezighouden.

De bijeenkomst startte met een inleiding door Jeroen Meuwissen, arbeidsmarktonderzoeker bij Etil. Hij schetste het landschap van arbeidsproductiviteit in Nederland en specifiek in Overijssel. Er volgde een levendige discussie, vanuit veel verschillende perspectieven en met veel aanknopingspunten voor ons advies. De input van de genodigden is betrokken bij het opstellen van dit advies. Het verslag van de expertmeeting en de deelnemerslijst is als bijlage bij het advies gevoegd. Wij danken de aanwezigen voor het delen van hun kennis en inzichten.



Expertmeeting Arbeidsproductiviteit in de Statenzaal van het provinciehuis

Gesprekken

Naast de expertmeeting hebben er ook nog één op één gesprekken plaatsgevonden over arbeidsproductiviteit, o.a. met dr. Paul Preenen. De heer Preenen is senior onderzoeker bij TNO en lector bij Saxion Hogeschool. 'Succesvolle technologie bestaat niet zonder mensen!' is de titel van zijn lectorale rede.⁴ Hij richt zich op het belang van mensgericht werken voor succesvolle technologie-implementatie.

“De mens is nog steeds de bron van innovatie, ondernemerschap en groei.”

Dr. Paul Preenen, senior onderzoeker bij TNO en lector bij Saxion Hogeschool

Met Annemarth Idenburg, directeur van het Trendbureau Overijssel, is onder meer gesproken over de verkenning 'Toekomst voor Werk Werk voor Toekomst'.⁵ Deze verkenning is uitgevoerd door het Trendbureau Overijssel, met medewerking van de SER Overijssel. De resultaten zijn verwerkt in een zogeheten 'WERKpakket.' De belangrijkste les die is opgehaald is dat het uitmaakt hoe je denkt, kijkt en spreekt over werk en dat andere perspectieven nodig zijn om het gesprek te voeren over de toekomst van werk. Een transitie van de economie zou zo moeten zijn dat deze zoveel mogelijk mensen de gelegenheid geeft om mee te komen. De mens centraal zetten is een belangrijk uitgangspunt.



Het WERKpakket bestaat uit verschillende publicaties over de toekomst van werk

⁴ Preenen, P. T. Y. (2024). Succesvolle technologie op het werk bestaat niet zonder mensen! Het belang van mensgericht werken voor succesvolle technologie-implementatie. Lectorale rede Paul Preenen. Saxion: Deventer.

⁵ Trendbureau Overijssel, Toekomst voor Werk Werk voor Toekomst, Zwolle, februari 2023



“We moeten onze ideeën over wat een economie is heroverwegen, een transitie maken van kwantitatieve naar kwalitatieve groei en doelen, welzijn en welvaart in een breder perspectief zien en zetten.”⁶

Govert Buijs, bijzonder hoogleraar Politiek Filosofie en Levensbeschouwing aan de Vrije universiteit Amsterdam

Afstemming met Economic Board Regio Zwolle

De Economic Board Regio Zwolle werkt op dit moment aan een eigen advies over arbeidsproductiviteit. Vertegenwoordigers van de SER Overijssel hebben de bijeenkomst op 25 maart 2025 bijgewoond van de EBRZ, waarin de board een aantal sprekers had uitgenodigd rond het thema arbeidsproductiviteit. Na bijdragen van Hans Borstlap, Paul van Dijk en Erik Fledderus, vond een discussie plaats onder leiding van voorzitter Jelle Weever.

Tijdens het jaarlijks overleg tussen de SER Overijssel en de EBRZ is het thema arbeidsproductiviteit ook uitgebreid aan de orde geweest. Om een goede afstemming tussen beide trajecten te houden, heeft de EBRZ de secretaris-directeur van de SER Overijssel gevraagd om deel te nemen aan de begeleidingsgroep van het arbeidsproductiviteitstraject voor de Economic Board Regio Zwolle.



Dennis Melenhorst, Clazinus Netjes, Harry Webers, Ingrid Oonk, Emmelien Regeling, Monique Daamen en Jelle Weever tijdens afstemmingsoverleg EBRZ en SER Overijssel

⁶ Govert Buijs, *Een bredere blik en andere kijk op werk en mens, in De toekomst van werk is open, niet leeg, Trendbureau 2023*



Bezoek aan het Ministerie van Economische Zaken

Op 7 mei 2025 heeft er een gesprek plaatsgevonden met André Holtvluwer, Martijn Rooijackers, Sakura de Vries en Yvonne Haane van het Ministerie van Economische Zaken in Den Haag. Namens de provincie Overijssel waren Haico te Kulve en Marije Poel aanwezig en vanuit de EBRZ sloot Dennis Melenhorst aan. Voorzitter Harry Webers en secretaris-directeur Ingrid Oonk waren namens de SER Overijssel aanwezig bij het gesprek.

Gesproken is over welke effectieve instrumenten of maatregelen ingezet kunnen worden om arbeidsproductiviteit (in specifieke sectoren) te vergroten. Waar en hoe kunnen we als overheden en triple helix organisaties effectief met elkaar samenwerken op dit onderwerp? En wie vervult hierbij welke rol?

SER: Samenwerken voor arbeidsproductiviteitsgroei

In dezelfde periode dat de SER Overijssel werkte aan dit adviesrapport voor de provincie Overijssel, werkte de landelijke SER aan een briefadvies over arbeidsproductiviteitsgroei voor de regering. Het briefadvies kreeg de titel 'Samenwerken voor arbeidsproductiviteitsgroei'.⁷

De aanbevelingen in het briefadvies zijn geïllustreerd met columns en verhalen uit de praktijk in het kwartaalmagazine 'Zicht op arbeidsproductiviteit'.⁸ In het magazine staan onder meer praktische tips over 'Hoe zorg je voor meer productiviteit in je organisatie?'. Een zeer lezenswaardig document, dat arbeidsproductiviteit van verschillende kanten belicht.

Ambtelijke en bestuurlijke afstemming

In het proces voor de totstandkoming van dit advies, heeft er op verschillende momenten afstemmingsoverleg plaatsgevonden met de provincie. Op 6 maart 2025 vond er een verkennend overleg plaats tussen gedeputeerde Ten Bolscher, de ambtenaren die zich bezighouden met de arbeidsmarkt en een delegatie van de SER Overijssel. Er zijn gedachten en ideeën uitgewisseld over de thema's waarop het advies zich zou kunnen richten en afspraken gemaakt over het bezoek aan het Ministerie van Economische Zaken.

De secretaris-directeur heeft op verschillende momenten ambtelijke afstemming gehad met de betrokken medewerkers van de provincie Overijssel. Op 10 juli is het concept advies besproken met gedeputeerde Ten Bolscher en betrokken medewerkers. Op basis van dit gesprek zijn de puntjes op de i gezet in het advies.

Opbouw advies

Om een gezamenlijk vertrekpunt te hebben, starten we dit advies met de vraag wat we verstaan over arbeidsproductiviteit, hoe je het meet en waarom arbeidsproductiviteit belangrijk is. We gaan in op de arbeidsproductiviteit in Overijssel en hoe deze verhoudt tot Nederland. Daarna volgen de adviespunten van de SER Overijssel over hoe de provincie kan bijdragen aan het verhogen van de arbeidsproductiviteit in Overijssel.

⁷ <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2025/samenwerken-voor-arbeidsproductiviteitsgroei.pdf>

⁸ <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/zicht-op/2025-2.pdf>

Hoofdstuk 3 | Arbeidsproductiviteit, wat houdt dat in?

Om de economie te laten groeien en onze welvaart te behouden, moeten we met zijn allen meer uren werken, óf de productiviteit laten groeien.⁹ Het eerste, nog meer uren werken, wordt in Nederland steeds moeilijker. De bevolking vergrijs, tussen nu en 2040 komen er nauwelijks extra handen bij, en we werken met zijn allen al best veel uren. Om onze welvaart te behouden is het daarom belangrijk dat we per uur dat we werken, meer proberen te verdienen. Een hogere arbeidsproductiviteit dus.

De efficiëntie waarmee gewerkt wordt

Arbeidsproductiviteit meet hoeveel een werknemer kan maken of doen in een bepaalde tijd, gemeten in geld of producten.¹⁰ Het is een maatstaf voor de efficiëntie waarmee gewerkt wordt. Als een werknemer in dezelfde tijd meer kan produceren, dan is de arbeidsproductiviteit hoger.

Hoe meet je de arbeidsproductiviteit?

Er zijn verschillende uitdagingen bij het meten van de productiviteitsontwikkeling:

- Onderscheid tussen volume en prijsontwikkeling.
- Verdienstelijking van sectoren: steeds meer output betreft niet-tastbare zaken.
- Specifieke eigenschappen van dominant aanwezige economische activiteiten spelen een rol bij het meten en het goed kunnen vergelijken van ontwikkelingen hierin.

Uitgangspunten CBS

Het CBS gaat voor het meten van de arbeidsproductiviteit uit van het volgende:

- Voor de economie als geheel is dit het bruto binnenlands product (in marktprijzen) gedeeld door het arbeidsvolume¹¹.
- Voor de arbeidsproductiviteit van bedrijfstakken wordt in plaats van het bruto binnenlands product de bruto toegevoegde waarde in basisprijzen gebruikt.
- Als maat voor het arbeidsvolume kan het beste het aantal gewerkte uren worden genomen. Is dit niet beschikbaar dan kan het aantal arbeidsjaren worden gebruikt of (het minst nauwkeurig) het aantal werkzame personen.
- Om tot een zinvolle meting van de arbeidsproductiviteit te komen publiceert het CBS doorgaans de productiviteitsontwikkeling van de commerciële sector, waarbij onderstaande sectoren buiten beschouwing worden gelaten: onderwijs, overheid en de verhuur van en handel in onroerend goed en huishoudens als werkgever van huishoudelijk personeel.¹²
- De verschillen in arbeidsproductiviteitsgroei tussen de hele economie en de commerciële sector zijn klein, omdat deze sector 81% van de toegevoegde waarde levert.

Waarom is de arbeidsproductiviteit belangrijk?

De arbeidsproductiviteit is vitaal voor het verdienvermogen van Nederland.¹³ Toekomstige economische ontwikkeling kan niet meer steunen op meer mensen laten werken of werkenden langer laten werken. De komende decennia moeten minder werkenden meer werk verrichten. Tegelijkertijd vraagt concurrentie met landen als China, India en de VS om een sterke focus op innovatie en efficiënter werken om de concurrentieslag op zijn minst te overleven.

⁹ <https://www.dnb.nl/algemeen-nieuws/achtergrond-2025/arbeidsproductiviteit-zo-slecht-doen-we-het-niet/>

¹⁰ Lunchsessie, AIZ Magazine 2024 (3) Arbeidsproductiviteit: Veelzijdig en veelbelovend, Jeroen Meuwissen Marco-econoom en arbeidsmarktonderzoeker Etil.

¹¹ <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/begrippen/arbeidsproductiviteit>

¹² <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/de-nederlandse-economie/2024/achtergrond-bij-de-daling-van-de-arbeidsproductiviteitsgroei-van-nederland/3-arbeidsproductiviteit-meten>

¹³ Lunchsessie, AIZ Magazine 2024 (3) Arbeidsproductiviteit: Veelzijdig en veelbelovend, Jeroen Meuwissen Marco-econoom en arbeidsmarktonderzoeker Etil.

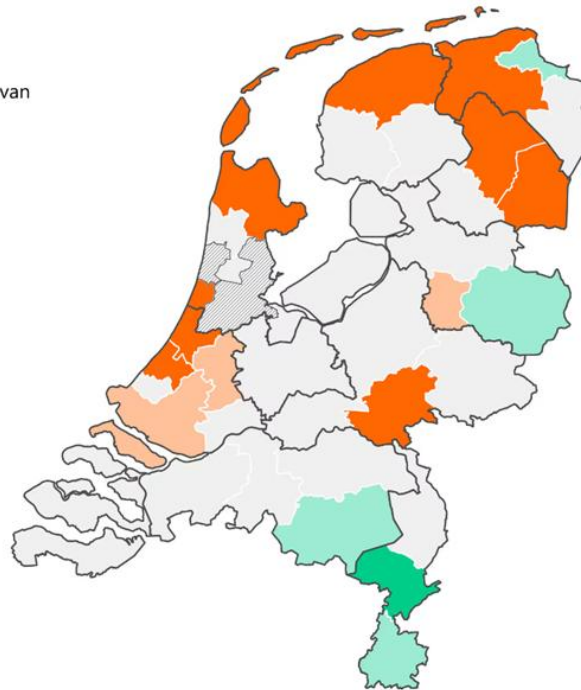
Regionale verschillen

Nederland heeft internationaal gezien een hoog niveau van arbeidsproductiviteit. Een hoog niveau betekent meer inkomen per hoofd van de bevolking of vertaalt zich in meer vrije tijd. In Nederland bestaan grote verschillen in productiviteit tussen regio's.¹⁴ Deels komt dit door regionale verschillen in de sectorstructuur. Als je hiervoor corrigeert nemen de verschillen af, maar blijven ze aanzienlijk.

Typologie van regio's

Productiviteitsontwikkeling ten opzichte van de koploperregio (1995-2021)

- Sterk achterblijvend
- Achterblijvend
- Gelijke tred
- Inlopend
- Sterk inlopend
- Koploper



Productiviteitsontwikkeling in Nederlandse regio's in 2021, bijgesteld voor sectorsamenstelling¹⁵

Twente maakt een inhaalslag

De Nederlandse arbeidsproductiviteitsgroei blijft achter bij de ontwikkeling in vergelijkbare landen. Alle ontwikkelde economieën hadden in de afgelopen decennia te maken met een vertraging van de arbeidsproductiviteit. In Nederland is dit probleem groter. De arbeidsproductiviteit in de Nederlandse regio's kent eenzelfde trend. Ten opzichte van de koplopers Groot-Amsterdam en IJmond blijven vooral de Noordelijke regio's achter in de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit. Midden- en Zuid-Limburg, Brainport Eindhoven, Delfzijl en omgeving en Twente hebben juist een inhaalslag gemaakt.

Productiviteitsgroei in groot deel bedrijfsleven opvallend stabiel

De Nederlandsche Bank (DNB) heeft onlangs een nuancering aangebracht ten opzichte van bovenstaande. Anders dan voor de Nederlandse economie als geheel, waar sprake is van een aanzienlijke vertraging, houdt de groei van de arbeidsproductiviteit zich in de marktsector al jarenlang opvallend stabiel.¹⁶ Dit blijkt uit een recente berekening door DNB van de productiviteitsgroei in de zogenoemde relevante marktsector. Dat zijn de sectoren waarin de groei van de arbeidsproductiviteit goed te meten is. Bedrijfstakingen met specifieke meetproblemen zijn buiten beschouwing gelaten, zoals de publieke sector en de delfstofwinning, waar de sluiting van de gasvelden het beeld vertekent.

¹⁴ TNO, 2025 | Raboresearch 2024

¹⁵ <https://www.rabobank.nl/kennis/d011421589-structureel-regionaal-economisch-beleid-nodig>

¹⁶ <https://www.dnb.nl/algemeen-nieuws/nieuws-2025/productiviteitsgroei-in-groot-deel-bedrijfsleven-opvallend-stabiel/>

De arbeidsproductiviteitsgroei in de relevante marktsector bedroeg gemiddeld 1,1% per jaar tussen 2013 en 2023, en was daarmee een stuk hoger dan de 0,4% voor de totale economie. De arbeidsproductiviteitsgroei in Nederland (1,1%) ligt daarmee net boven die voor het eurogebied (1,0%), maar nog steeds lager dan die in de relevante marktsector van de VS (1,7%). Wat opvalt is dat de arbeidsproductiviteitsgroei in de relevante marktsector de laatste 10 jaar vrij stabiel is gebleven.

Een belangrijke oorzaak voor het verschil met de VS is de productiviteitsgroei in de technologische sectoren. Tussen 2013 en 2019 lag de productiviteitsgroei in de technologiesectoren in de VS op 5,6% per jaar, tegenover 1,6% in het eurogebied en 0,6% in Nederland. Dit sluit aan bij de bevindingen van het Draghi-rapport, waar men ook wijst op de sterke groei in de Amerikaanse technologische sector in de afgelopen decennia.

De productiviteitsparadox

De productiviteitsparadox houdt in dat nieuwe technologieën en innovaties in de statistieken niet altijd zorgen voor hogere productiviteit. Hier schuilt het gevaar van simplificatie, een lagere arbeidsproductiviteitsgroei kan meerdere oorzaken hebben die niet altijd slecht zijn:

- Verschuiving in sectoren, bijvoorbeeld afbouw aardgaswinning in Groningen.
- Door meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te krijgen, zal de gemiddelde productiviteit eerst dalen.



“Arbeidsproductiviteit is goed voor onze welvaart, maar het effect op de arbeidsmarkt is onzeker.”

Pieter Hasekamp, directeur Centraal Planbureau

Wat zijn de oorzaken van de groeivertraging in arbeidsproductiviteit?

Er zijn verschillende factoren van belang, die gelijktijdig een rol spelen.¹⁷

Generieke factoren

- Vergrijzing en de productiviteit per persoon
- Daling van investeringen tijdens en na de financiële crisis
- Bedrijvendynamiek is afgenomen (minder creatieve destructie)
- Verdienstelijking van de economie
- Opmars digitale platformen
- ICT draagt minder of trager dan verwacht bij aan productiviteitsgroei
- Toepassing digitale- en informatietechnologie vergt grote investeringen
- Spillover naar mkb blijft achter
- Steeds meer inspanningen nodig om productiviteitswinst te realiseren
- Samenstelling R&D is ten nadele veranderd

¹⁷ Arbeidsproductiviteit vitaal voor verdienvermogen – Oplossingen voor achterblijvende groei, TNO Vector, januari 2025



Specifiek Nederlandse factoren

- Einde van de inhaalbonus Tweede Wereldoorlog
- Private investeringen in R&D en innovatie blijven in Nederland achter
- Mismatches in kennis en vaardigheden vertragen de brede toepassing van innovaties
- Verschuiving werkgelegenheid naar minder productieve sectoren.
- Doorgeschoten flexibilisering van de arbeidsmarkt
- Labour hoarding¹⁸

¹⁸ Labour hoarding betekent dat je werknemers in dienst houdt op een moment dat je ze normaal gesproken zou ontslaan. Dit kan bijvoorbeeld tijdens een recessie zijn of wanneer de winst daalt. Bij labour hoarding zijn er dus te veel werknemers voor de hoeveelheid werk. <https://www.talentpartners.be/post/labour-hoarding-is-de-nieuwste-trend-in-de-bedrijfswereld>

Hoofdstuk 4 | Arbeidsproductiviteit in Overijssel

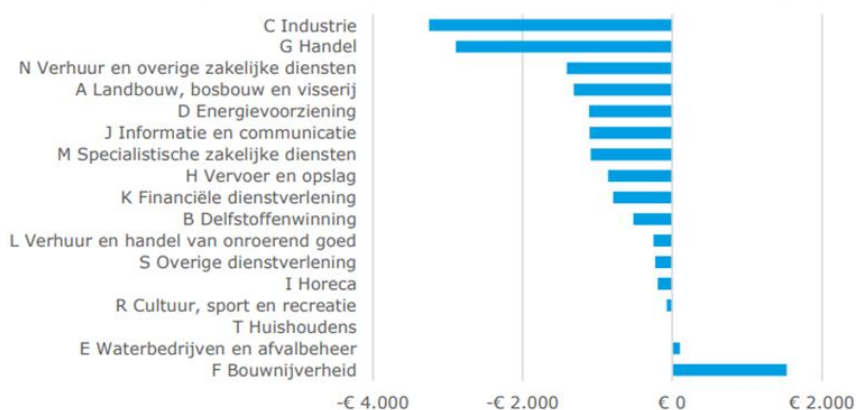
De arbeidsproductiviteit in Overijssel loopt al jaren achter bij het gemiddelde in Nederland.¹⁹ De gemiddelde arbeidsproductiviteit in Overijssel is €90.500 en in Nederland €105.500. Dit komt voor een deel omdat in Overijssel relatief veel gewerkt wordt in sectoren met een lagere arbeidsproductiviteit. Maar ook als we daarvoor corrigeren ligt de arbeidsproductiviteit lager dan in Nederland.

Het verschil in arbeidsproductiviteit is tussen 2012 en 2021 wél kleiner geworden. In 2012 lag de arbeidsproductiviteit in Overijssel 18% lager dan in Nederland en in 2021 was dit 13% lager.

Industrie, handel en bouw zijn bepalend voor arbeidsproductiviteit in Overijssel

Twee Overijsselse sectoren dragen relatief veel bij aan het negatieve verschil in arbeidsproductiviteit met Nederland: industrie en handel. Opvallend in positieve zin is de bouwsector in Overijssel. De arbeidsproductiviteit in deze sector is relatief hoog en het gaat om een grote sector in Overijssel.

Figuur 19. Bijdrage per sector aan het verschil in arbeidsproductiviteit tussen Overijssel en Nederland (x €1.000)



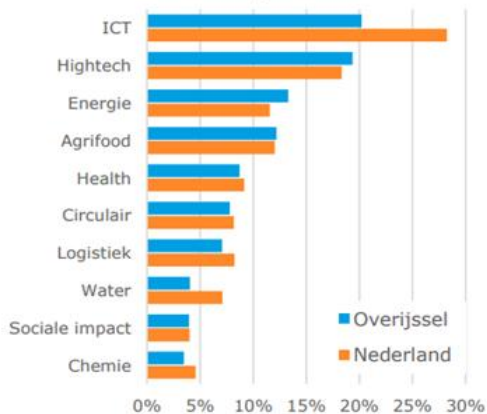
Een belangrijke verklaring voor het verschil met Nederland is dat sectoren niet homogeen zijn: binnen sectoren zijn er bedrijven en banen waar bovengemiddeld waarde wordt gecreëerd. Deze zijn mogelijk weer geografisch geclusterd. Binnen bijvoorbeeld de 'Financiële dienstverlening' zal de arbeidsproductiviteit van internationaal opererende banken en beleggers op de Zuidas hoger zijn dan die van regionale bankkantoren in Overijssel. Zulke verschillen zijn er in veel sectoren, bijvoorbeeld hoogtechnologische industriële bedrijven in Brabant en Twente ten opzichte van overige industriële bedrijven.

Overijssel is een Strong Innovator

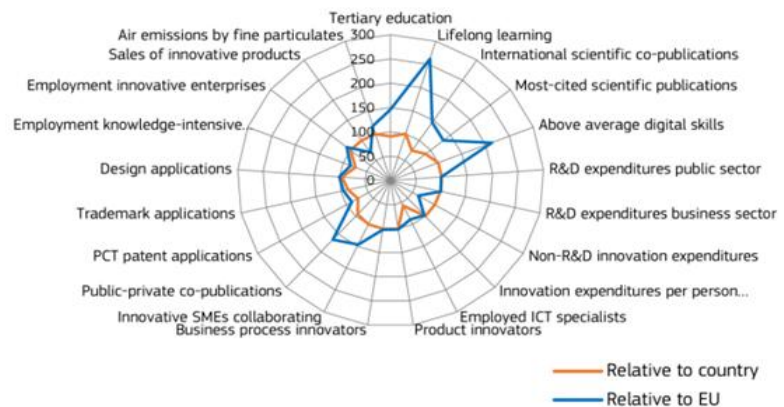
Op basis van de Europese Regional Innovation Scoreboard (2023, RIS) kan worden geconcludeerd dat Overijssel een Strong Innovator is. Overijssel scoort goed ten opzichte van de rest van Europa, maar minder goed ten opzichte van het Nederlands gemiddelde. Ook wat betreft de ontwikkeling tussen 2016 en 2023 loopt Overijssel iets achter op Nederland: -1,4%.

¹⁹ Stand van de Overijsselse economie 2024. Overzicht met het actuele beeld van de regionale economie. Team Onderzoek en Advies, november 2024

Figuur 21. Verdeling innovatieve bedrijven



Figuur 22. Regional Innovation Scoreboard, Overijssel, 2023



Innovatiethema's in Overijssel

Op basis van het bedrijvenregister van Innovatiespotter kan inzicht worden verkregen in de mate van innovatieve bedrijven in Overijssel op verschillende thema's. Innovatiespotter heeft 4.090 bedrijven als innovatief bestempeld (2,8% van de Overijsselse bedrijven). Dominante innovatiethema's in Overijssel zijn ICT (maar minder dominant dan gemiddeld in Nederland), hightech, energie en agrifood.

Hoofdstuk 5 | Advies SER Overijssel

1. Zet arbeidsproductiviteit prominent op de agenda en stel een integrale aanpak op

Breng het probleem goed in beeld en zet het prominent op de agenda

Het is van belang om het probleem van achterblijvende arbeidsproductiviteit duidelijk in beeld te brengen en het prominent op de agenda te zetten. Wanneer de arbeidsproductiviteit achterblijft, heeft dit gevolgen voor onze brede welvaart. Als we ons geld niet meer kunnen verdienen, zal dit direct invloed hebben op onze economische stabiliteit en sociale voorzieningen. Om ons economisch niveau op peil te houden, moeten we met minder mensen hetzelfde werk doen. Dat maakt het een urgent probleem.

Vanuit de zorgsector wordt al duidelijk gecommuniceerd over de omvang van het probleem, maar dit geldt net zo goed voor andere sectoren zoals de techniek en het onderwijs. Het is essentieel om te benadrukken dat de gevolgen van achterblijvende arbeidsproductiviteit ook andere sectoren raken, zoals de bouw, terwijl we het bouwen van woningen juist willen versnellen.

Om dit probleem effectief aan te pakken, adviseren wij de provincie, samen met andere partijen, een krachtige lobby te voeren. Het doel is om het onderwerp zowel nationaal als Europees prominent op de agenda te krijgen en te houden. Alleen door gezamenlijke inspanningen kunnen de noodzakelijke veranderingen doorgevoerd worden om onze welvaart in stand te houden.

Zie de huidige krapte als een kans om transities door te voeren

Door krapte worden zaken vloeibaar. Krapte dwingt tot actie. Benut de huidige krapte op de arbeidsmarkt om creatieve en slimme ingrepen door te voeren om de arbeidsproductiviteit te verhogen. Maak gebruik van het momentum om het aantal banen dat veel arbeidsinzet vraagt en weinig economisch en/of maatschappelijk rendement oplevert te reduceren. En om (de invulling van) banen met een groot maatschappelijk verdienvermogen en een positief effect op de samenleving te stimuleren.



“Hogere productiviteit blijft de belangrijkste bron van toekomstige welvaart, ook omdat het arbeidsaanbod door de vergrijzing nog verder zal stagneren.²⁰ Het is daarom essentieel om te blijven investeren in onderwijs, permanente scholing en innovatie. Maar simpele oplossingen voor onze productiviteitsproblemen zijn er niet. Een productiviteitsagenda zal daarom eerder een menukaart moeten zijn, dan een deltaplan.”

Pieter Hasekamp, Centraal Planbureau

²⁰ Essay van Pieter Hasekamp, gepubliceerd op 29 november 2024 op de opiniepagina van Het Financiële Dagblad

Stel een meerjarige integrale aanpak op voor het verhogen van de arbeidsproductiviteit in Overijssel

Het verhogen van de arbeidsproductiviteit in Overijssel vraagt om een meerjarige, integrale aanpak die technologische innovatie, sociale innovatie, onderwijs en internationalisering omvat. De SER Overijssel adviseert de provincie Overijssel om hierin een faciliterende en stimulerende rol te spelen door te investeren in ecosystemen, kennisuitwisseling te bevorderen en strategische keuzes te maken over de economie van de toekomst.

Maak strategische keuzes voor de economie van de toekomst

Hoe ziet ons toekomstig verdienvermogen eruit voor Overijssel? Wat zijn de banen van de toekomst voor onze provincie en onze regio's? Hoe stemmen we met elkaar af wie zich waarop richt? Het advies van de SER Overijssel is om hierover het gesprek te voeren met elkaar. Zetten we genoeg in op sectoren die maatschappelijk relevant zijn en stimuleren we de hoogproductieve sectoren in Overijssel voldoende? De economie van de toekomst vraagt om strategische keuzes en gerichte investeringen.

Maak strategische keuzes voor de economie van de toekomst

Hoe ziet het toekomstig verdienvermogen eruit voor Overijssel? Wat zijn de banen van de toekomst voor onze provincie en onze regio's?



2. Beschouw onderwijs als het fundament voor arbeidsproductiviteits-verhogende innovaties

Beschouw onderwijs als de basis

De rol van onderwijs is cruciaal voor het verhogen van de arbeidsproductiviteit. Onderwijs vormt de basis voor innovatie. Een leven lang leren is essentieel in een snel veranderende economie. De bezuiniging op het onderwijs vormt een belemmering voor het innoverend vermogen, zo geven de vertegenwoordigers van het hoger onderwijs aan. Projectgestuurd onderwijs is erg arbeidsintensief en de financiële druk maakt het moeilijk om innovatieve onderwijsvormen te implementeren die beter aansluiten bij de behoeften van het bedrijfsleven. De kunst wordt om met de nodige creativiteit toch te innoveren binnen de gegeven kaders.

Stimuleer projectmatig- en praktijkgericht onderwijs

Samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven is een belangrijke factor voor het verhogen van de arbeidsproductiviteit. Studenten die bijvoorbeeld binnen een praktijkopdracht zaken uitzoeken en ontwikkelen, die later door het bedrijf verder worden uitgerold. Benadruk het belang van meer project gestuurd onderwijs, waarbij het bedrijfsleven naar binnen gehaald wordt in de onderwijsinstelling. En van het aan de slag zijn met 'real life casuïstiek', in plaats van met artificiële.

Bedenk wie je op wilt leiden voor de toekomst

Het is van groot belang om strategisch na te denken over wie we opleiden in Overijssel en hoe we dat doen. Door opleidingen af te stemmen op de behoeften van de arbeidsmarkt en tegelijkertijd keuzevrijheid te behouden, kunnen we een veerkrachtige en toekomstbestendige beroepsbevolking creëren in onze provincie.

In een snel veranderende wereld door technologische vooruitgang en globalisering, moeten opleidingen aansluiten op de veranderende eisen van de arbeidsmarkt. Dit betekent dat bestaande opleidingen kritisch geëvalueerd moeten worden om ervoor te zorgen dat ze relevant blijven. Vooral in sectoren waar er een duidelijke mismatch is tussen de aangeboden vaardigheden en de behoeften van de arbeidsmarkt, is het cruciaal om opleidingen te herzien en aan te passen.

Door de lacunes te dichten, kunnen we ervoor zorgen dat werknemers beter voorbereid zijn op de eisen van hun functies en dat bedrijven over het talent beschikken dat ze nodig hebben om te groeien en te innoveren. Het is belangrijk om te investeren in flexibele en toegankelijke scholingsprogramma's die zich richten op cruciale vaardigheden zoals digitale geletterdheid, probleemoplossend vermogen en aanpassingsvermogen.

Wees bewust van de veroudering van kernvaardigheden

Het Future of Jobs Report van het World Economic Forum (WEF) geeft aan dat tegen 2030 ongeveer 39% van de huidige kernvaardigheden verouderd zal zijn.²¹ Dit betekent dat veel werknemers hun vaardigheden moeten bijwerken om relevant te blijven in hun functies. Echter, het rapport benadrukt ook dat 11% van het personeelsbestand waarschijnlijk niet in staat zal zijn om de benodigde nieuwe vaardigheden aan te leren. Ook voor hen moet oog zijn, zodat ze waardevol aan de slag kunnen blijven.

²¹ <https://www.weforum.org/stories/2025/01/future-of-jobs-report-2025-jobs-of-the-future-and-the-skills-you-need-to-get-them/>



Onderstreep de noodzaak van bij- en omscholingsprogramma's

Deze bevindingen onderstrepen de dringende noodzaak voor bedrijven om effectieve bij- en omscholingsprogramma's te implementeren. Het is essentieel dat werknemers de kans krijgen om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, vooral gezien de snelle technologische vooruitgang en de veranderende eisen van de arbeidsmarkt. Zodat wanneer hun baan plotseling verdwijnt, ze makkelijk instromen in een andere functie. Heb daarom aandacht voor het post initiële onderwijs en streef naar een leven lang ontwikkelen.

Stimuleer learning on the job

Learning on the job is een belangrijk instrument voor het verhogen van arbeidsproductiviteit. Wanneer werknemers nieuwe vaardigheden direct op de werkvloer leren, kunnen ze deze kennis meteen toepassen in hun dagelijkse taken. Dit zorgt ervoor dat de overgang van theorie naar praktijk soepel verloopt. Daarnaast biedt leren op de werkplek een contextueel voordeel. Omdat de training plaatsvindt in de eigen werkomgeving, is deze direct relevant voor de specifieke taken en uitdagingen die werknemers tegenkomen. Dit maakt het leerproces niet alleen praktischer, maar ook meer afgestemd op de behoeften van de organisatie.



“We herinneren ons 10% van wat we horen, 50% van wat we bespreken, maar 90% van wat we ervaren.”

Frank Snellens, manager HR & Communications Scania Productions Zwolle²²

Ook de mogelijkheid voor snelle feedback is belangrijk. Werknemers krijgen direct terugkoppeling op hun prestaties, wat hen helpt om snel te verbeteren en aan te passen. Dit continue leerproces draagt bij aan een hogere productiviteit en betere werkresultaten. Verder vereist learning on the job geen aparte trainingsfaciliteiten of -materialen, en werknemers blijven productief terwijl ze leren. Dit bespaart niet alleen kosten, maar zorgt er ook voor dat de organisatie blijft draaien. Tenslotte voelen werknemers zich vaak meer betrokken en gemotiveerd wanneer ze zien dat hun nieuwe vaardigheden direct bijdragen aan hun werk. Dit verhoogt niet alleen de productiviteit, maar ook de tevredenheid en het behoud van personeel.

Best practice Learning on the job: Scania

Basis skills training

Nieuwe collega's bij Scania starten met een basic skills training.²³ Daarin leren ze de machines en het productiesysteem kennen. Het is belangrijk dat iedereen veilig werkt, zodat fouten worden geminimaliseerd. Scania investeert daarom vanaf dag één in vakmanschap en veiligheid. Die stevige basis zorgt ervoor dat mensen snel en zeker de volgende stappen zetten in hun ontwikkeling.

Bij Scania krijgen collega's het vertrouwen om in hun eigen tempo praktijkervaring op te doen. Niet iedereen ontwikkelt zich even snel, maar dat hoeft ook niet. Er is ruimte om te leren zonder prestatiedruk, want groei is iets persoonlijks.

^{11 + 23} <https://www.fme.nl/nieuws/bij-scania-leren-ze-niet-alleen-voor-nu-maar-vooral-voor-later>

Learning Experience Platform

Scania ontwikkelt momenteel een eigen Learning Experience Platform (LXP), waarin je loopbaanpaden vindt en gekoppelde interne studies kunt volgen. Ook zijn er leiderschapsprogramma's waarin teamleden leren om een sturende rol op zich te nemen. Persoonlijke ontwikkeling kan ook door als 'verbetermedewerker' aan de slag te gaan. Je hebt dan een half jaar de tijd om jouw idee te realiseren – bijvoorbeeld het verbeteren van een proces of tool. Hierin werken ze veel samen met andere afdelingen. Dat dit werkt, blijkt uit de cijfers: zo'n 80% van de supervisors en teamleiders in Zwolle is intern opgeleid en doorgetroeid.

3. Stimuleer kennisontwikkeling, -valorisatie en kennisdeling

Faciliteer broedplaatsen voor kennisontwikkelingen

Kennisontwikkeling, samen leren en experimenteren zijn belangrijk om innovaties op het gebied van arbeidsproductiviteit te ontwikkelen. Faciliteer als provincie broedplaatsen voor innovaties waaronder labs, hubs en learning communities in de verschillende regio's in Overijssel.

Het verbeteren van arbeidsproductiviteit vereist een strategische aanpak waarbinnen kennisontwikkeling en samen leren en experimenteren een belangrijk onderdeel vormen. Door het faciliteren van labs, hubs en learning communities kunnen kennisinstellingen en bedrijven gezamenlijk werken aan innovatie en efficiëntie.

Broedplaatsen als Perron 038, de Kien, en GasErop! bieden een platform waar werknemers en bedrijven samenkomen om kennis te delen en nieuwe vaardigheden te ontwikkelen. Deze initiatieven bevorderen een cultuur van leren en innovatie, wat leidt tot verbeterde arbeidsproductiviteit.



Perron 038 biedt toegang tot geavanceerde faciliteiten en technologieën

Perron 038 in Zwolle is een voorbeeld van een innovatiehub waar bedrijven en onderwijsinstellingen samenwerken aan technologische ontwikkelingen, gericht op de innovatieve maakindustrie.²⁴ Bedrijven en onderwijsinstellingen werken hier samen aan baanbrekende projecten die variëren van robotica en automatisering tot duurzame productiemethoden. Perron 038 biedt toegang tot geavanceerde faciliteiten en technologieën, zoals prototyping labs en testomgevingen, die essentieel zijn voor het

²⁴ <https://www.perron038.nl/>

ontwikkelen en testen van nieuwe ideeën. Door het delen van kennis en het gezamenlijk werken aan projecten, kunnen bedrijven profiteren van de nieuwste inzichten en technieken, wat de productiviteit verhoogt.

De Kien in Deventer is een netwerk dat zich richt op het verbinden van bedrijven en kennisinstellingen om samen te werken aan duurzame innovaties.²⁵ Het is een samenwerking tussen IT-, techniek- en researchgerichte adviesbureaus, opleidingsinstituten, overheden en andere organisaties die gevestigd zijn in het gebied. De spoorzone van Deventer is de thuisbasis van De Kien en dient als living lab, waar mensen experimenteren en leren voor slimme en duurzame verstedelijking. Partijen ontwikkelen samen het data gedreven werken. Door het faciliteren van samenwerking en kennisuitwisseling, kunnen bedrijven efficiënter werken en hun productiviteit verhogen.

GasErop!, een project van de Universiteit Twente, richt zich specifiek op de installatiebranche.²⁶ Het zet in op de ontwikkeling van nieuwe aanpakken om werken, leren en innoveren in de installatiesector te versnellen. De energietransitie en de bijbehorende vraag naar veranderende vaardigheden van installateurs vraagt namelijk om vernieuwingen in leer-werkomgevingen. Door middel van duurzame learning communities stimuleert GasErop! leren en innoveren binnen deze sector. Dit leidt tot verbeterde vaardigheden en kennis onder werknemers, wat direct bijdraagt aan hogere arbeidsproductiviteit.

Neem drempels weg voor kennisvalorisatie

Definieer de kansen en drempels voor kennisvalorisatie op het gebied van arbeidsproductiviteit in Overijssel. Identificeer de belangrijkste factoren die de omzetting van wetenschappelijke en technologische kennis in economische waarde kunnen bevorderen of belemmeren. Dit omvat het analyseren van de huidige infrastructuur, beschikbare middelen, en de mate van samenwerking tussen verschillende stakeholders. Betrek hierbij bedrijven, onderwijsinstellingen, onderzoekscentra en overheidsinstanties om een breed gedragen strategie te ontwikkelen. Stel samen een plan op om zoveel mogelijk relevante wetenschappelijke en technologische kennis om te zetten in economische waarde. Bepaal duidelijke doelstellingen en meetbare resultaten om de voortgang te kunnen monitoren en bijsturen waar nodig.

Ontwikkel een valorisatieroutekaart om meer bedrijven te bereiken

In het advies “Kennis durven vragen en delen: advies over kennisvalorisatie in Overijssel”, dat de SER Overijssel eerder uitbracht, wordt kennisdelen in verband gebracht met het innoverend vermogen binnen en tussen bedrijven en (onderwijs)instellingen.²⁷ Kennisinstellingen en bedrijven, en dan vooral de koplopers, zijn gezamenlijk of apart van elkaar bezig met kennisvalorisatie. De provincie heeft verschillende initiatieven genomen om dit te ondersteunen en die ook echt bijdragen. Toch worden de kansen nog lang niet optimaal benut. Een te grote groep ondernemers wordt nog niet bereikt. Voor de innovatieve samenleving moet kennis meer circuleren, over de grenzen van organisaties heen. Een speciale valorisatieroutekaart kan meer bedrijven in Overijssel helpen zelf te innoveren en daarbij gebruik te maken van de eigen kennis en kennis van andere organisaties. Daarmee kan worden bereikt dat Overijssel het beter gaat doen dan gemiddeld in Nederland.

²⁵ <https://www.dekien.nl/>

²⁶ <https://www.utwente.nl/nl/bms/gas-erop/>

²⁷ <https://www.ser-overijssel.nl/adviezen/advies-kennisvalorisatie-ongevraagd-advies>

Zet in op de ontwikkeling van vaardigheden voor kenniscirculatie

Uit verschillende onderzoeken en adviezen komt een complex geheel van grote en kleine hindernissen naar voren, die het moeilijk maken om in een netwerk of samenwerking rond (technologische) innovatie te stappen. Hoe kleiner een bedrijf, hoe moeilijker om al deze hindernissen te overbruggen. Overijssel kent veel kleine mkb-ondernemingen. Door de grote diversiteit aan bedrijven en kenniscentra is een juiste aansluiting tussen de behoeften van bedrijven en het aanbod van kenniscentra niet gemakkelijk. Veel knelpunten bij de kenniscirculatie hebben te maken met het ontbreken van bepaalde vaardigheden die nodig zijn bij de innovatie en kennisdeling. De urgentie ervan wordt ook vaak niet onderkend. Er is behoefte aan een proactieve houding van mkb-ondernemingen, waardoor ze beter hun vragen kunnen verwoorden. Van de onderwijsinstellingen worden meer tijdsinvestering, creativiteit en flexibiliteit verwacht om aan te kunnen sluiten op de werkwijze van mkb-bedrijven.

Verbeter de koppeling tussen ontwikkelaars en eindgebruikers

Zorg voor betere koppeling tussen ontwikkelaars en eindgebruikers. Hierdoor kunnen nieuwe technologieën en inzichten sneller en effectiever worden toegepast in de praktijk. Faciliteer regelmatige interactie en samenwerking tussen deze groepen door middel van workshops, netwerkbijeenkomsten en gezamenlijke projecten. Dit helpt om de kloof tussen theorie en praktijk te overbruggen en zorgt ervoor dat innovaties daadwerkelijk bijdragen aan een hogere arbeidsproductiviteit.

“Wat wij bij Oost NL zien is dat er ongelooflijk veel innovaties zijn die op de plank blijven liggen. Ik pleit dan ook voor betere koppelingen tussen ontwikkelaars en eindgebruikers.”

Ilse Jansen, Oost NL



Deelnemers aan de expertmeeting arbeidsproductiviteit wisselden standpunten uit

Stimuleer kennisdeling

Er zijn verschillende manieren waarop de provincie Overijssel kennisdeling kan stimuleren om de arbeidsproductiviteit binnen bedrijven en organisaties te verhogen.

Organiseer of faciliteer kennisdelingssessies

Door regelmatig workshops en seminars te organiseren, waar experts en succesvolle ondernemers hun ervaringen en best practices delen, kan waardevolle kennis worden gedeeld. Conferenties kunnen bedrijven uit verschillende sectoren samenbrengen om te leren over de nieuwste trends en innovaties op het gebied van arbeidsproductiviteit.

Zet technologie in voor kennisdeling

Ontwikkel en onderhoud digitale platforms. Deze platforms kunnen dienen als centrale hubs waar bedrijven informatie kunnen delen, vragen kunnen stellen en discussies kunnen voeren. Organiseer webinars die toegankelijk zijn voor bedrijven in de hele provincie. Dit maakt het mogelijk om kennis te delen zonder fysieke bijeenkomsten, wat drempelverlagend kan werken voor drukke ondernemers.

Stimuleer samenwerking voor kennisdeling

Creëer projectgroepen waarin medewerkers van verschillende bedrijven en sectoren samenwerken aan gemeenschappelijke doelen. Dit bevordert de uitwisseling van ideeën en technieken die de arbeidsproductiviteit kunnen verbeteren. Ondersteun de oprichting van innovatiehubs waar bedrijven, onderzoekers en studenten samen kunnen werken aan innovatieve projecten.

Faciliteer netwerkevenementen

Organiseer informele netwerkbijeenkomsten rond het thema arbeidsproductiviteit, waar ondernemers en experts elkaar kunnen ontmoeten en ideeën kunnen uitwisselen. Dit kan variëren van ontbijtvergaderingen tot avondrecepties. Stimuleer dat ervaren ondernemers en professionals hun kennis en ervaring delen met jongere bedrijven.

Investeer in kenniscentra

Investeer in regionale kenniscentra die bedrijven toegang bieden tot onderzoek, training en advies. Deze centra kunnen ook fungeren als broedplaatsen voor nieuwe ideeën en innovaties. Stimuleer samenwerking tussen bedrijven en het onderwijs, om toegang te krijgen tot de nieuwste onderzoeksresultaten en technologieën.

Promoot best practices

Ondersteun het delen van succesverhalen en best practices via nieuwsbrieven, websites en sociale media. Dit kan bedrijven inspireren en informeren over effectieve strategieën om de arbeidsproductiviteit te verhogen.

Gebruik case studies van bedrijven die hun arbeidsproductiviteit hebben verbeterd. Deze studies kunnen dienen als praktische gidsen voor andere bedrijven in Overijssel.



4. Ondersteun het mkb bij de adaptatie en implementatie

Ondersteun mkb-bedrijven bij de adaptie en implementatie van innovaties om de arbeidsproductiviteit te verhogen, bijvoorbeeld op het gebied van digitalisering, robotisering en AI. Zoals VNO-NCW en MKB Nederland in hun brief 'Input Staat van de economie' aangeven, is het zaak om niet alleen te zorgen voor goede randvoorwaarden, maar ook de adoptie aan te jagen.²⁸ *Als het peloton een kleine stap zet richting de koplopers, heeft dit een grote impact op de arbeidsproductiviteit als geheel.*

Investeer in mkb-ecosystemen

De kennistransfer naar het mkb is cruciaal voor het verhogen van de arbeidsproductiviteit. We adviseren de provincie om te investeren in mkb-ecosystemen die kennisuitwisseling faciliteren en mkb-bedrijven helpen bij het implementeren van innovaties. Het voorbeeld van mkb-bedrijven in de installatiesector, die zich verenigend hebben om kennis te delen en elkaar verder te helpen, biedt een interessant model.

Best Practice Mkb-ecosysteem Elektroned

Een voorbeeld van een mkb-ecosysteem, waarbij samenwerking centraal staat, is ElektroNed.²⁹ Het bestaat uit ruim 40 technische installatiebedrijven verspreid over heel Nederland. De installatiemarkt ontwikkelt zich razendsnel. Om in deze markt voorloper te zijn en te blijven is samenwerken onontbeerlijk. Het doel van de samenwerking is om synergie creëren voor en tussen partnerbedrijven, eindklanten, leveranciers en andere innovatieve netwerkpartners.

ElektroNed werkt continu – en samen met diverse partijen – aan nieuwe concepten en innovatieve installatie-oplossingen. Het uitgangspunt is om elkaar daarin te versterken. Daarbij wordt de community als het gezamenlijke kapitaal gezien. Naast bijvoorbeeld inkoopvoordelen voor de partners vindt er kennisdeling plaats. De ElektroNed Academy verzorgt zowel vakspecifieke als management- en leiderschapstrainingen voor het versterken van medewerkers van de partners. Het kernteam zet, samen met de flexibele schil van specialisten, alle kennis en ervaring in om de aangesloten bedrijven verder te brengen. Ook zorgt het onderling benchmarken ervoor dat de aangesloten bedrijven het beter doen dan bedrijven die alleen opereren in de snel veranderende markt. Juist door de samenwerking kunnen de deelnemende bedrijven beter inspelen op zowel technische als sociale innovaties.

Ook het initiatief van de Noordelijke Productiviteits Alliantie (NPAL) met 105 deelnemende bedrijven, werd tijdens de expertmeeting naar voren gebracht als een goed werkend concept.

Best Practice NPAL

NPAL is een community waarin fabrieken en hun strategische partners samenwerken om productiviteit te verbeteren.³⁰ De stichting, opgericht door de bedrijven zelf, fungeert als platform voor kennisdeling, leren en samenwerking, met als doel de productiviteit en daarmee de concurrentiekracht van aangesloten bedrijven te vergroten.

²⁸ Brief aan de Vaste Commissie voor Economische Zaken van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, nummer 25-123463, Input Staat van de Economie, van VNO-NCW en MKB Nederland, 25 juni 2025

²⁹ <https://www.elektroned.nl/elektroned>

³⁰ <https://www.npal.nl>

De structuur is gericht op co-creatie: deelnemers delen best practices, processen en inzichten in clusters en projecten. Daarnaast faciliteren ze toegang tot experts, werkgroepen, assessments en benchmarking met andere deelnemers. Deze aanpak bevordert een cultuur van continu leren en verbeteren, wat leidt tot productiviteitswinst en duurzame groei.

Faciliteer persoonlijk contact en advies op maat

Elk mkb-bedrijf heeft unieke uitdagingen en behoeften, ook voor wat betreft het verhogen van de arbeidsproductiviteit; er is geen sprake van een 'one size fits all' aanpak, die van toepassing is. Daarom zijn persoonlijk contact en advies op maat wezenlijk om mkb ondernemers te helpen bij het invoeren van sociale en technische innovaties.

Persoonlijk contact stelt adviseurs in staat om de specifieke omstandigheden van de ondernemer te begrijpen en gerichte oplossingen te bieden. Advies op maat zorgt ervoor dat de voorgestelde strategieën en oplossingen praktisch en haalbaar zijn voor het specifieke bedrijf. Dit verhoogt de kans op succesvolle implementatie en duurzame verbeteringen op het gebied van de arbeidsproductiviteit. Een mooi voorbeeld van persoonlijk contact en advies op maat is het 'Ondernemershuis Regio Stedendriehoek' in Deventer.³¹

Best Practice Het Ondernemershuis Regio Stedendriehoek

Het Ondernemershuis Regio Stedendriehoek speelt een belangrijke rol in het versterken van het ondernemersklimaat in de regio door praktische ondersteuning en het creëren van een gemeenschap van ondernemers die elkaar helpen groeien. Ondernemers kunnen er terecht voor advies, ondersteuning en samenwerking met andere ondernemers. Het Ondernemershuis biedt een breed scala aan diensten, zoals:

- Persoonlijk Advies: Ondernemers kunnen één-op-één gesprekken voeren met experts om specifieke vragen en uitdagingen te bespreken.
- Workshops en Trainingen: Er worden regelmatig workshops en trainingen georganiseerd om ondernemers te helpen hun vaardigheden en kennis te vergroten.
- Netwerkbijeenkomsten: Het Ondernemershuis faciliteert netwerkbijeenkomsten waar ondernemers elkaar kunnen ontmoeten en samenwerken.
- Ondersteuning bij Innovatie: Er is speciale aandacht voor innovatie en digitalisering, wat cruciaal is voor de groei en concurrentiekracht van bedrijven.

³¹ <https://www.ondernemershuis-deventer.nl/ondernemersloket-deventer/>



Het Ondernemershuis Regio Stedendriehoek in Deventer is gevestigd in het SDG House, gebouw X

Hanteer het 'no wrong door' principe

Probeer versnippering van arbeidsproductiviteitsverhogende regelingen tegen te gaan en kies voor het 'no wrong door' principe. Als ondernemers op één plek terecht kunnen met hun vragen, met als voorbeeld het bovengenoemde Ondernemershuis, wordt het voor hen aanzienlijk eenvoudiger om de juiste ondersteuning en informatie te vinden. Dit vermindert de tijd en moeite die ondernemers moeten besteden aan het navigeren door verschillende instanties en regelingen. Door het 'no wrong door' principe te hanteren, komen ondernemers altijd op de juiste plek terecht, ongeacht het onderwerp van hun vraag, en kunnen ze adequaat geholpen worden.

Sluit aan bij thema's die leven bij ondernemers

Het klein mkb is druk met de waan van de dag. Door de arbeidsproductiviteit als thema te koppelen aan zaken waar ondernemers (gedwongen) tijd voor maken, zoals verduurzaming en de arbeidsmarktkrapte, is de kans groter dat zij ermee aan de slag gaan. Als provincie kun je aanjagen, aanmoedigen en faciliteren dat bedrijven zelf met hun eigen issues aan de slag gaan, onder begeleiding van een deskundige.

Verduurzaming is een urgent thema waar veel ondernemers al mee bezig zijn vanwege regelgeving en maatschappelijke druk. Door arbeidsproductiviteit te integreren in verduurzamingsprojecten, kunnen bedrijven efficiënter werken en tegelijkertijd hun ecologische voetafdruk verkleinen. Dit kan bijvoorbeeld door het implementeren van energiezuinige technologieën of het optimaliseren van productieprocessen om verspilling te verminderen.

Bied een scan aan om de arbeidsproductiviteit te beoordelen

Er zijn verschillende scans die bedrijven kunnen (laten) uitvoeren. Denk aan een energiescan, een financiële scan, een veiligheidsscan en een IT-scan. Je zou ook een dergelijke scan kunnen aanbieden om de arbeidsproductiviteit te meten. Deze arbeidsproductiviteitsscan kan verschillende aspecten van de bedrijfsvoering beoordelen, zoals werkprocessen, inzet van technologie en personeelsbeheer. Op basis van de scan kan advies op maat gegeven worden over de wijze waarop de arbeidsproductiviteit effectief kan worden verhoogd. Dit kan bijvoorbeeld door het identificeren van knelpunten, het optimaliseren van werkprocessen en het implementeren van nieuwe technologieën.

Betrek de kennisinstellingen bij het ontwikkelen van een arbeidsproductiviteitsscan. Werk samen met gemeenten om de scan op de agenda's te krijgen van de ondernemersverenigingen en industriekringen. Bied (hulp bij) de scan aan via de regionale servicepunten voor ondernemers en promoot ze via de parkmanagers van bedrijventerreinen. Voer gezamenlijk campagne om ondernemers, ondanks hun drukke agenda, aandacht te laten besteden aan de kansen en noodzaak om de arbeidsproductiviteit binnen hun bedrijf te verhogen.

Ondersteun innovatie binnen het familiebedrijf

Familiebedrijven vormen een belangrijke categorie binnen de ondernemingen in Overijssel. De vaak langdurige dienstverbanden en betrokken werknemers bieden mogelijkheden voor innovaties in bestaande productieprocessen.



“Ik denk dat het wordt onderschat hoeveel er in familiebedrijven geïnnoveerd wordt. Lange dienstverbanden kunnen heel zinvol zijn voor innovatie van werkprocessen, omdat mensen dan precies weten hoe zo’n proces in elkaar zit en waar verbetering mogelijk is.”

Claudia van Orden, Lector Familiebedrijven Hogeschool Windesheim

De SER Overijssel pleit er dan ook voor om binnen het provinciale programma voor familiebedrijven in Overijssel aandacht te besteden aan de ontwikkeling en implementatie van arbeidsproductiviteitsverhogende innovaties.

Bevorder het intern ondernemerschap binnen het mkb

Stimuleer het intern ondernemerschap en ondernemend gedrag, ook wel *intrapreneurship* genoemd, onder medewerkers in gevestigde organisaties. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het bedenken van een nieuw product of proces, het doorbreken van organisatieroutines, het opzetten van een nieuw bedrijfsonderdeel of spin-of, of het introduceren van een nieuwe relevante technologie op het werk.³²

Intrapreneurship ontstaat vanuit een bottom-up beweging bij medewerkers. Zij zijn direct betrokken bij de operationele processen, hebben inzicht in wat er op de werkvloer speelt en onderhouden vaak contact met klanten. Hierdoor signaleren zij kansen en problemen, zien zij verbeteringsmogelijkheden en brengen zij nieuwe ideeën naar voren. Hiermee vormen zij de basis van intern ondernemerschap. Het lijn- en middenmanagement speelt een cruciale rol in

³² Preenen Corporaal Biemans 2025 Leven Lang Ondernemen - Hst 4 Essaybundel LLO in 2030.pdf

het ondersteunen en promoten van deze ideeën richting het topmanagement. Het topmanagement is vervolgens verantwoordelijk voor het creëren van de juiste context, het beschikbaar stellen van middelen en het bieden van mogelijkheden waarin intrapreneurship zich optimaal kan ontwikkelen.

Vergroot de toegankelijkheid tot passende financiering

Ondernemers staan voor grote uitdagingen in de groei, innovatieve doorontwikkeling, digitalisering en verduurzaming van hun bedrijf.³³ Het aangaan van deze uitdagingen is van belang voor het toekomstige verdienvermogen van Nederland en van Overijssel. Toegang tot financiering is essentieel voor de groei en transitie van bedrijven, waaronder het verhogen van de arbeidsproductiviteit binnen het mkb.

Privaat aanbod dekt een breed spectrum aan financieringsvragen af, maar is niet altijd beschikbaar gegeven volwassenheid van de technologie, de potentiële afzetmarkt en de grootte en looptijd van het financieringsverzoek. Daarom is het belangrijk dat publieke instanties een breed instrumentarium inzetten om additionele investeringen met publiek belang te financieren, waarbij het publieke instrumentarium een belangrijke rol speelt om aanvullend privaat kapitaal gericht te mobiliseren.



Breng vraag en aanbod samen

Er zijn marktdelen waar vraag en aanbod niet samenkomen, vooral bij grotere financieringsvragen voor transitie en innovatie, en kleinere financieringstickets voor het mkb. Uit onderzoek door PWC komt naar voren, dat de hoge transactiekosten en informatiekosten die financiers moeten maken om de plannen te beoordelen en monitoren over tijd, een belemmering vormen voor financiering van investeringen door het mkb. Het is belangrijk dat het financieringsaanbod wordt verdiept om transitie te versnellen en innovatief ondernemerschap te stimuleren.

³³ PWC, *Perspectief op financiering van transitie, innovatie en het mkb ter versterking van de Nederlandse economie, april 2024*

De overheid kan een faciliterende rol spelen door vraag en aanbod dicht bij elkaar te brengen. Dit kan door:

- Het versterken van de financieringsmarkt via interventies en garantstellingen.
- Het ontwikkelen van assessmentdiensten om technologieën te beoordelen.
- Het centraliseren van informatie en advies over financieringsopties.
- Het bieden van lange-termijn-stabiliteit via flankerend beleid en het financieren van maatschappelijk gewenste investeringen.

Voor wat betreft het mkb kan de overheid helpen door:

- Het belonen van financiers die het mkb bedienen om transactiekosten te verlagen.
- Het uniformeren van financieringseisen en het centraliseren van informatie.
- Het ontwikkelen van nieuwe financieringsvormen zoals venture debt en quasi-equity.³⁴

Deze maatregelen kunnen gecombineerd worden om elkaar te versterken en op verschillende manieren worden ingevuld. De provincie heeft een belangrijke rol om de mogelijkheden voor financiering te ontsluiten, overzicht te bieden en ondernemers vraaggericht en op het juiste moment te helpen met hun financieringsvraagstuk, via de regionale mkb ondersteunende organisaties.

Beperk de regeldruk

Regeldruk, oftewel de hoeveelheid en complexiteit van regelgeving waaraan bedrijven moeten voldoen, kan een aanzienlijke invloed hebben op de arbeidsproductiviteit.³⁵

Bedrijven besteden vaak veel tijd en middelen aan het naleven van regelgeving, wat leidt tot hogere operationele kosten en minder tijd die besteed kan worden aan productieve activiteiten. Dit kan vooral belastend zijn voor kleine en middelgrote ondernemingen (mkb), die vaak minder middelen hebben om aan deze eisen te voldoen.



“Bedrijven creëren soms zelf niet-noodzakelijke taken, maar ook de overheid kan de productiviteit belemmeren door een te hoge regeldruk. Zowel bedrijven als de overheid kunnen proberen om administratieve lasten voor werknemers te verminderen, zodat zij zich op productievere taken kunnen richten.”³⁶

De Nederlandsche Bank

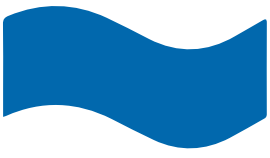
Daarnaast kan overmatige regelgeving innovatie en flexibiliteit belemmeren. Bedrijven zijn minder geneigd om nieuwe processen of technologieën te implementeren als ze bang zijn voor complexe nalevingsvereisten. Dit werkt nadelig voor de algehele efficiëntie en concurrentiekracht van bedrijven.

De administratieve lasten die gepaard gaan met het naleven van regelgeving verminderen de efficiëntie. Werkgevers en werknemers moeten vaak veel tijd besteden aan het invullen van formulieren en het bijhouden van gegevens, wat hen afleidt van hun kernactiviteiten. Dit heeft invloed op hun productiviteit per uur.

³⁴ Venture debt is een soort lening, die startups en vroege fase bedrijven de mogelijkheid biedt om kapitaal aan te trekken, zonder hun aandelen te verwateren, wat hen helpt hun groeiplannen te realiseren terwijl ze eigendom en controle behouden. Quasi-equity is een mix tussen lening en eigen vermogen.

³⁵ <https://www.vnoncwbrabantzeeland.nl/regeldruk-ondernemers/>

³⁶ DNB, Arbeidsproductiviteit, zo slecht doen we het niet, 2 mei 2025



5. Versterk sociale innovatie

Sociale innovatie is minstens zo belangrijk als technologische innovatie, voor het verhogen van de arbeidsproductiviteit. Vaak wordt de focus gericht op de technologie en blijft de menselijke kant van innovatie onderbelicht. Dit blijkt een belangrijke belemmering voor verhoging van de arbeidsproductiviteit. De onbalans zorgt ervoor dat technologische investeringen niet het gewenste rendement opleveren.



“Arbeidsproductiviteit wordt voor 25% bepaald door investeringen in technologie, maar voor 75% door aspecten als skills, leiderschap en organisatievorm.”

Professor Henk Volberda, Amsterdam Business School

Neem kennis van de ‘Schijf van vijf voor sociale innovatie’ en wees voorbereid op de J-curve

Schijf van vijf voor sociale innovatie

De ‘schijf van vijf voor innovatie’ is een concept ontwikkeld door Henk Volberda, hoogleraar strategisch management en innovatie aan de Amsterdam Business School. Dit model benadrukt dat succesvolle innovatie niet alleen afhankelijk is van technologische vooruitgang, maar ook van verschillende niet-technologische factoren.³⁷ De schijf van vijf bestaat uit de volgende elementen³⁸:

Technologie: Dit omvat onderzoek en ontwikkeling (R&D) en ICT. Hoewel technologie belangrijk is, blijkt uit onderzoek dat slechts 25% van het innovatiesucces hierdoor wordt bepaald.

Zelforganisatie: Dit verwijst naar de mate waarin medewerkers autonomie hebben en zelfsturend kunnen werken. Dit bevordert creativiteit en flexibiliteit binnen organisaties.

Dienend leiderschap: Leiders die hun team ondersteunen en faciliteren in plaats van alleen maar opdrachten geven, dragen bij aan een innovatievriendelijke cultuur.

Slimmer werken: Dit gaat over het efficiënter en effectiever organiseren van werkprocessen, vaak door middel van nieuwe methoden en technieken.

Co-creatie: Samenwerking met externe partners, zoals klanten, leveranciers en andere stakeholders, om gezamenlijk nieuwe ideeën en oplossingen te ontwikkelen.

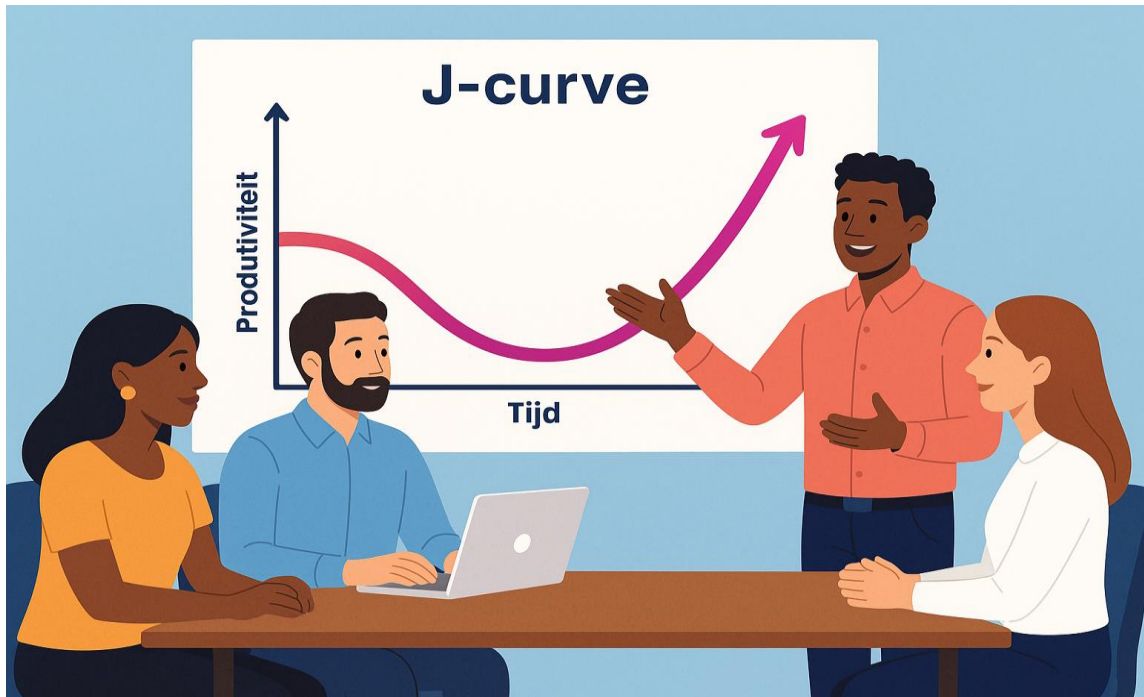
Professor Volberda's onderzoek toont aan dat bedrijven die investeren in deze vijf elementen beter presteren op het gebied van innovatie en productiviteit. Sociale innovatie, waarbij de nadruk ligt op de menselijke en organisatorische aspecten, blijkt cruciaal te zijn voor duurzaam succes.

³⁷ <https://www.hetgrootstekennifestival.nl/inspiratie/henk-volberda/>

³⁸ <https://boommanagement.nl/artikel/henk-volberdas-schijf-van-vijf/>

J-curve

Wanneer bedrijven investeren in innovatie en nieuwe technologieën, kan dit in het begin leiden tot een tijdelijke daling van de productiviteit, omdat er tijd en middelen nodig zijn om nieuwe systemen en processen te implementeren. Professor Volberda benadrukt dat het belangrijk is om geduld en doorzettingsvermogen te hebben tijdens deze fase, omdat de voordelen van innovatie pas later zichtbaar worden. Zodra de nieuwe technologieën en werkwijzen volledig zijn geïntegreerd kan de productiviteit aanzienlijk stijgen wat resulteert in een J-vormige curve.



Laat zoveel mogelijk mensen bijdragen aan de arbeidsproductiviteit

Ontwikkel beleid dat de arbeidsmarkt diverser en inclusiever maakt, zodat iedereen kan bijdragen aan de economie en arbeidsproductiviteit in Overijssel. Zorg verder dat het potentieel van mensen zo optimaal mogelijk wordt benut, om de productiviteit te verhogen.

“Wij zijn met mensen zelf in gesprek gegaan in bedrijven en dan is het soms verrassend hoeveel potentieel er zit bij de mensen die nu niet gebruikt worden. En dat kan van klein tot groot zijn.”

Marisca Steur, bestuurder FNV

De SER Overijssel, SER Noord-Nederland en de SER Brabant hebben opdracht gegeven aan Hanzehogeschool Groningen en Hogeschool Windesheim om een onderzoek uit te voeren naar Ongekend talent. Dit onderzoek, dat onlangs is opgeleverd, gaat nader in op de regionale aspecten van het beter benutten van onbenut arbeidspotentieel.



Zorg dat eerst de basis op orde is, voordat nieuwe werkvormen doorgevoerd worden

Een voorwaarde voor het doorvoeren van sociale innovaties is dat de basis op orde is. Daarna kunnen er andere werkvormen, zoals zelfsturende teams of lean werken, worden ingevoerd om de arbeidsproductiviteit te verhogen.

Zelfsturende teams bieden verschillende voordelen. Ze geven medewerkers meer autonomie en verantwoordelijkheid, wat leidt tot hogere motivatie en betrokkenheid. Door zelf beslissingen te nemen en problemen op te lossen, kunnen teams sneller reageren op veranderingen en efficiënter werken. Dit verhoogt niet alleen de productiviteit, maar ook de tevredenheid van medewerkers, omdat zij meer invloed hebben op hun werk en de resultaten.

Lean werken richt zich op het elimineren van verspilling en het optimaliseren van processen. Door continu te streven naar verbeteringen en efficiëntie, kunnen bedrijven hun productieprocessen stroomlijnen en de kwaliteit verhogen. Lean werken bevordert een cultuur van voortdurende verbetering, waarbij medewerkers actief betrokken zijn bij het identificeren en implementeren van verbeteringen. Dit leidt tot een hogere arbeidsproductiviteit en een betere benutting van middelen.

Door de basis op orde te hebben en vervolgens werkvormen zoals zelfsturende teams en lean werken in te voeren, kunnen bedrijven niet alleen hun arbeidsproductiviteit verhogen, maar ook een meer flexibele en innovatieve werkomgeving creëren.

Een goed voorbeeld van verbeterde arbeidskwaliteit en verhoogde arbeidsproductiviteit met nieuwe werkvormen komt uit de praktijk van Toyota met hun Toyota Production System (TPS). Dit systeem heeft wereldwijd erkenning gekregen als een best practice in productie en management.

Best Practice Toyota Production System (TPS)

Toyota heeft het TPS ontwikkeld om de efficiëntie en productiviteit in hun fabrieken te verhogen. Het systeem richt zich op het elimineren van verspilling, het verbeteren van processen en het optimaal benutten van menselijk kapitaal.

De hoofdconcepten van TPS zijn Just-in-Time en Jidoka

Just-in-Time (JIT) richt zich op het synchroniseren van productieprocessen door alleen te produceren wat nodig is, wanneer het nodig is, en in de benodigde hoeveelheid. Dit helpt om voorraden en verspilling te minimaliseren.

Jidoka wordt ook wel "automatisering met een menselijke touch" genoemd. Het houdt in dat machines automatisch stoppen wanneer er een probleem wordt gedetecteerd, zodat defecte producten niet verder in het productieproces komen. Dit helpt om de kwaliteit te waarborgen en de productiviteit te verhogen.

Voordelen van TPS

Eliminatie van Verspilling: TPS richt zich op het elimineren van verspilling in alle vormen, zoals overproductie, wachttijden, transport, overmatige bewerking, voorraden, beweging en defecten.

Continue Verbetering (Kaizen): Werknemers worden aangemoedigd om voortdurend kleine verbeteringen aan te brengen in hun werkprocessen, wat leidt tot een cultuur van continue verbetering.

Hoge Kwaliteit en Lage Kosten: Door de focus op efficiëntie en kwaliteit kan Toyota voertuigen snel, tegen lage kosten en met hoge kwaliteit produceren.

Door deze methoden heeft Toyota de productiviteit per werknemer aanzienlijk verhoogd. Werknemers zijn beter opgeleid en kunnen efficiënter werken, wat leidt tot hogere output per uur. Werknemers zijn flexibeler en kunnen sneller inspelen op veranderende omstandigheden en problemen oplossen, wat de algehele efficiëntie en kwaliteit van het werk verbetert.

Betrek het personeel vanaf de start bij innovaties

Het is essentieel om het bestaande personeel goed te informeren en te betrekken bij innovaties in het productieproces. Wanneer medewerkers weten wat er gaat veranderen en waarom, zijn ze eerder geneigd om de nieuwe werkwijzen te accepteren en te ondersteunen. Hun ervaring en kennis van de huidige processen kunnen waardevolle inzichten bieden, waardoor de innovaties beter kunnen worden afgestemd op de praktijk.

Daarnaast voelen medewerkers zich gewaardeerd en gemotiveerd als ze betrokken worden bij veranderingen. Dit verhoogt hun inzet en betrokkenheid. Door hen tijdig te informeren, kunnen ze de nodige trainingen volgen en zich aanpassen aan de nieuwe technologieën en werkwijzen. Een open communicatiekanaal zorgt ervoor dat medewerkers hun zorgen en suggesties kunnen delen, wat leidt tot waardevolle feedback en verdere verbeteringen. Betrokkenheid bij innovaties versterkt bovendien de teamgeest en samenwerking, waardoor iedereen zich onderdeel voelt van het succes.

Stuur op duurzame inzetbaarheid van personeel

Het bevorderen van de duurzame inzet van personeel is van groot belang voor het succes van een onderneming. Zit iedereen nog wel op de juiste plek en hoe gaat het met de fysieke en mentale gezondheid van werknemers, zijn relevante vragen voor het personeel en voor de arbeidsproductiviteit.

Mensen die werk doen dat aansluit bij hun talenten en interesses, zijn doorgaans gemotiveerder. Ze voelen zich meer betrokken en zijn bereid om zich extra in te zetten. Als mensen goed passen bij hun functie, voeren ze taken sneller en met minder fouten uit, doordat de werkzaamheden aansluiten bij hun natuurlijke vaardigheden. En mensen die goed op hun plek zitten, ervaren minder stress en uitval, en hebben minder snel de neiging om van baan te wisselen. Met een loopbaanscan kan getoetst worden of mensen nog op de juiste plek zitten en zo niet, waar ze beter tot hun recht zouden komen.

Door te investeren in gezondheids- en welzijnsprogramma's kunnen bedrijven ziekteverzuim verminderen en de productiviteit verhogen. Denk bijvoorbeeld aan het aanbieden van regelmatige gezondheidschecks, waardoor mogelijke problemen vroegtijdig worden opgespoord. Dit helpt werknemers om gezond te blijven en voorkomt langdurige uitval. Initiatieven zoals het stimuleren van fysieke activiteit, bijvoorbeeld door het organiseren van of samen deelnemen aan sportevenementen, of het aanbieden van fitnessfaciliteiten, kunnen bijdragen aan een fitter en energieke team. Gezonde voeding in de kantine en voorlichting over gezonde eetgewoonten zorgen ervoor dat medewerkers bewuste keuzes maken die hun welzijn ten goede komen.



Ook de mentale gezondheid verdient aandacht. Door counselingdiensten en programma's voor het omgaan met stress aan te bieden, kunnen bedrijven een ondersteunende werkomgeving creëren waarin werknemers zich gehoord en gewaardeerd voelen. Flexibele werkregelingen, zoals thuiswerken, dragen bij aan een betere werk-privébalans, wat de algehele tevredenheid en productiviteit verhoogt.

Een preventief beleid, gericht op voorlichting en het creëren van een veilige werkomgeving, helpt gezondheidsproblemen te verminderen en zorgt ervoor dat mensen zich goed voelen en duurzaam optimaal kunnen presteren.

“Een gezonde samenleving is een goede basis voor welvaart. Mensen willen van nature waarde toevoegen, willen ontwikkelen. Als wij een gezonde regio kunnen creëren is er meer potentieel voor de arbeidsmarkt.”

*Jeroen van Vilsteren, RVE Manager Prevalidatie en Gezonde leefstijl
Revalidatiecentrum De Vogellanden*

Zet de mens centraal bij de invoering van AI

Artificiële intelligentie (AI) verandert onze economie, arbeidsmarkt en samenleving ingrijpend.³⁹ Nieuwe AI-technologieën, zoals ChatGPT en autonome robots, worden steeds vaker ingezet in sectoren als zorg, logistiek, dienstverlening en onderwijs. Het benutten van AI biedt grote kansen, bijvoorbeeld voor het verhogen van de arbeidsproductiviteit en het terugdringen van werkdruk. Maar AI moet op een verantwoorde manier worden ingezet. Dit stelt de SER, die onlangs het advies 'AI en werk – Samen naar een werkende toekomst met AI' heeft uitgebracht.⁴⁰ In deze paragraaf vertalen we het advies van de landelijke SER naar provinciaal niveau.



“Organisaties en bedrijven moeten zich proactief voorbereiden op AI, samen met hun werknemers. Daarbij moet de mens centraal staan. De keuzes die we nú maken, bepalen of AI zal bijdragen aan brede welvaart of juist tot verscherpte ongelijkheid en toenemende werkdruk leidt.”

Kim Putters, voorzitter SER Nederland

Neem menselijke waardigheid als uitgangspunt

Door AI veranderen taken en werkprocessen, zal nieuw werk ontstaan en sommige banen zullen verdwijnen. Proactieve sturing door bedrijven, organisaties en overheden is cruciaal om AI verantwoord en effectief in te zetten. Dat begint bij het vroeg betrekken van werknemers bij de implementatie en ontwikkeling van AI. Menselijke waardigheid, zeggenschap en training van werkenden moeten centraal staan. Menselijk toezicht op AI-toepassingen moet zorgvuldig worden geregeld.

Zorg voor verdeling en zekerheid

AI kan in bepaalde sectoren of beroepen ontwrichtend zijn. Dat kan zorgen voor nieuwe ongelijkheid of druk op de sociale samenhang. De provincie moet daarom actief onderzoeken en monitoren wat de inzet van AI betekent voor werk, inkomensverdeling en sociale zekerheid. We moeten nú nadenken over een eerlijke verdeling van kansen en opbrengsten, zodat AI niet leidt tot een nieuwe tweedeling in de samenleving.

Neem mensen mee in de digitale transitie

Overheid, onderwijs en werkgevers moeten samen actiever aan de slag met scholing, bijscholing en een leven lang ontwikkelen. Dat is cruciaal om mensen mee te nemen in de digitale transitie. Werkgevers hebben de verantwoordelijkheid om werkenden een passend leeraanbod te geven waar werkenden ook zelf actief mee aan de slag moeten. De provincie moet haar inzet voor goede digitale basisvaardigheden voor alle groepen in de samenleving blijven voortzetten, zodat iedereen gelijke kansen krijgt.

Investeer in AI-innovatie, onderzoek en Europese samenwerking

Er zijn investeringen nodig om internationaal concurrerend te blijven én strategisch autonoom te zijn. Overheid en bedrijfsleven moeten meer investeren in wetenschap, onderzoek, de digitale infrastructuur en innovatie. Nederland moet, samen met Europa, kunnen meekomen in de internationale AI-ontwikkeling. Dat geldt ook voor Overijssel. Zorg voor praktische ondersteuning

³⁹ <https://www.ser.nl/nl/publicaties/ai-en-werk>

⁴⁰ <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2025/ai-en-werk.pdf>



van het midden- en kleinbedrijf, waar AI nog beperkt wordt toegepast. Zorg dat bedrijven in een netwerk met elkaar ervaringen en kennis uitwisselen. De vele al bestaande initiatieven moeten daar een plek in krijgen. Daarnaast moeten startende en groeiende AI-bedrijven de ruimte krijgen te ontwikkelen en op te schalen. Betere randvoorwaarden, zoals toegang tot financiering, zijn hiervoor nodig.

Stimuleer werknemersparticipatie binnen het mkb

Werknemersparticipatie kan bijdragen aan een hogere arbeidsproductiviteit. En financiële werknemersparticipatie of werknemersaandelen zijn niet alleen maar geschikt voor bedrijven in Fintech of Consultancy. Ook bij een bedrijf als Donkergroen kunnen medewerkers participeren in het bedrijf.

Best Practice Werknemersparticipatie Witteveen+Bos

Bij ingenieursbedrijf Witteveen+Bos zijn de aandelen al sinds 1992 volledig in handen van de werknemers.⁴¹ Het doel van dit systeem is het bevorderen van motivatie en ondernemerschap onder de werknemers. De winst wordt jaarlijks volledig uitgekeerd aan de werknemers.

Kenmerkend in dit aandelenplan is dat het om een bedrijfsbreed plan gaat, iedere werknemer kan dus aandelen kopen. Wanneer iedereen dezelfde rechten heeft binnen een bedrijf is men ook eerder geneigd zich voor het bedrijf in te zetten. Bovendien geven de aandelen van de medewerkers ook zeggenschap, wat de participatie natuurlijk ook bevordert.

Werknemers hebben stemrecht in de aandeelhoudersvergadering naar verhouding van het aantal aandelen wat zij in hun bezit hebben. Deze verantwoordelijkheden bevorderen de participatie en het gevoel van betrokkenheid bij het bedrijf.

Het aandelenplan van Witteveen+Bos onderscheidt zich doordat het totale aantal aandelen in bezit is van de werknemers. Wel zijn er verschillende niveaus waarin de aandelen verdeeld zijn. De aandelen zijn verdeeld over verschillende groepen partners en participanten. Met goede regels omtrent de verkoop van aandelen is de continuïteit van de onderneming gewaarborgd.

Best Practice Medewerkersparticipatie Donkergroen

Donkergroen een groot, ambachtelijk, bedrijf, met zo'n vijfhonderd medewerkers en in het hoogseizoen zelfs zevenhonderd medewerkers.⁴² Alle medewerkers van Donkergroen (mits in vast dienstverband en minimaal een jaar in dienst) komen in aanmerking om certificaten van aandelen te kopen.

Certificaten van aandelen zijn stukjes van aandelen, die ieder jaar bij een Handelsronde gekocht en verkocht kunnen worden. Met deze certificaten van aandelen worden de medewerkers certificaathouders, en dus een beetje mede-eigenaar van Donkergroen.

⁴¹ <https://www.snpi.nl/25-jaar-werknemersparticipatie-witteveenbos>

⁴² <https://blog.snpi.nl/waarom-wij-zo-trots-zijn-op-donkergroen>

Net als de ondernemer delen zij mee in de winst van de onderneming, via een koersstijging en een dividenduitkering over de certificaten. Op deze manier wil Anja Kanters, directeur van Donkergroen, iedereen actief betrekken bij het bedrijf en het familiegevoel waarborgen.





6. Organiseer samenwerking en leer van internationaal werkende bedrijven

Gebruik de triple helix, partnerships en strategische allianties

In de huidige complexe en snel veranderende economie is samenwerking tussen verschillende partijen essentieel om de arbeidsproductiviteit te verhogen. Een effectieve manier om dit te bereiken is via de Triple Helix-benadering, waarbij de overheid, het bedrijfsleven en kennisinstellingen intensief samenwerken. Deze samenwerking draagt bij aan innovatieve oplossingen en een verhoging van de arbeidsproductiviteit.

Daarnaast zijn partnerships cruciaal. Door strategische allianties aan te gaan, kunnen bedrijven en organisaties hun middelen en expertise bundelen, wat leidt tot synergiën en verbeterde efficiëntie. Regiodeals zijn een goed voorbeeld van hoe regionale samenwerking kan bijdragen aan economische groei en productiviteitsverbetering.

Beleg een rol voor de Economic Boards

Geef als provincie de Economic Boards een specifieke rol op het thema arbeidsproductiviteit. De Economic Boards kunnen een rol spelen op het gebied van:

- Het in kaart brengen van de initiatieven die er in de regio ontwikkeld zijn en worden op het gebied van arbeidsproductiviteit;
- Het richten van initiatieven; welke initiatieven op het gebied van arbeidsproductiviteit omarmen we en gaan we ondersteunen? Hoe zetten we de middelen die partijen beschikbaar hebben het meest effectief in voor deze initiatieven?
- Het ontwikkelen van communities op regionale schaal, waarbij werkgevers van elkaar leren hoe de arbeidsproductiviteit verhoogd kan worden.

De provincie kan vervolgens zorgen voor opschaling van goede voorbeelden naar een bovenregionaal niveau en de grotere bedrijven met elkaar verbinden.

Ontwikkel een lerende cultuur

Het opzetten van een denktank kan ook een waardevolle bijdrage leveren. Een denktank, bestaande uit vertegenwoordigers van verschillende sectoren, kan nadenken over uitdagingen en kansen en innovatieve oplossingen ontwikkelen. Door kennis en ervaringen te delen, kunnen denkgroepen bijdragen aan een cultuur van continue verbetering en aanpassing. Leden van de denktank kunnen ook ingezet worden als ambassadeur voor de arbeidsproductiviteit in Overijssel en het belang van het thema onder de aandacht brengen.

Best Practice Samenwerkingsverband Ga voor SLIM!

Ga voor SLIM is niet “weer een nieuw initiatief”, maar een krachtig samenwerkingsverband.⁴³ Tien organisaties, van tech- en communicatiebedrijven tot HR-experts, hebben de handen ineengeslagen om mkb-bedrijven praktisch te ondersteunen bij het ontwikkelen van een ijzersterke leercultuur. Het consortium brengt een unieke mix van expertise in technologie, HR, leercultuur en skillsgericht werken samen, met partners die de taal van het mkb spreken.

Met een concreet en laagdrempelig 6-stappenplan helpen ze ondernemers om leren structureel onderdeel te maken van je bedrijf. Met praktische persoonlijke begeleiding op basis van bewezen modellen zoals het TNO-model voor lerende organisaties én slimme

⁴³ <https://gavoorslim.nl/>

tools die direct inzicht geven in de vaardigheden binnen je bedrijf. Samen bouwen ze aan een sterke leercultuur, zodat organisaties elke dag een beetje slimmer werkend.

Dankzij de SLIM-subsidie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid kunnen bedrijven kosteloos deelnemen aan het programma. SLIM is een landelijke subsidieregeling die bedrijven stimuleert om te investeren in leren en ontwikkelen. Van de SLIM-regeling kunnen bedrijven de komende vijf jaar gebruik maken (2025-2029). Bedrijven schrijven zich in als samenwerkingsverband, die uit minimaal twee mkb-ondernemingen bestaat. Door als samenwerkingsverband in te schrijven voor de SLIM-subsidie vergroten bedrijven hun kans op toekenning, en investeren ze in een gedeelde leerervaring.

Verbind excellent talent op het gebied van arbeidsproductiviteit

Ga in gesprek met werkgeversorganisaties over de wijze waarop excellent talent met kennis op het gebied van arbeidsproductiviteit behouden kan blijven voor Overijssel. We denken hierbij aan jong professionals met een paar jaar werkervaring, die excelleren in de theorie of juist de praktijkzijde van het verhogen van de arbeidsproductiviteit. Verbind hen aan elkaar en laat hen samen werken aan uitdagende vraagstukken voor de toekomst. Ontwikkel hiervoor een programma samen met relevante partners.

Heb oog voor arbeidsproductiviteit binnen vrijwilligerswerk en mantelzorg

Vrijwilligerswerk en mantelzorg zijn onmisbaar voor een sociale, betrokken en zorgzame samenleving. Maar het aantal nieuwe vrijwilligers neemt af⁴⁴ en door vergrijzing blijft de vraag naar mantelzorg tot 2040 toenemen, terwijl er steeds minder potentiële mantelzorgers per oudere zijn.⁴⁵ De tijd die aan vrijwilligerswerk of mantelzorg wordt besteed, is niet beschikbaar voor andere activiteiten, zoals betaalde arbeid. Ook binnen het vrijwilligerswerk en de mantelzorg zijn ingrepen mogelijk om het werk efficiënter en effectiever uit te voeren en de productiviteit te verhogen, zonder het persoonlijk contact en de kwaliteit uit het oog te verliezen.

Denk bij het vrijwilligerswerk aan de digitalisering en automatisering van de ledenadministratie en incasso van contributie, verslaglegging van bestuursvergaderingen met A.I., inwerkprogramma's voor nieuwe vrijwilligers, centrale communicatie en opslag van documenten, regelmatig feedback organiseren over werkprocessen om te kijken waar het efficiënter kan en gebruik maken van digitale planningssystemen voor taken en vrijwilligersroosters.

Bij mantelzorg kun je denken aan het inzetten van moderne technologie, zoals zorgapps, alarmeringssystemen en medicijndispensers. Een duidelijke taakverdeling tussen mantelzorgers en professionals draagt bij aan een effectiever gebruik van de beschikbare tijd.⁴⁶ Administratieve ondersteuning, zoals hulp bij het aanvragen van hulpmiddelen of het regelen van indicaties, vermindert de tijdsdruk. Verder is het belangrijk dat mantelzorgers toegang hebben tot goede voorlichting, praktische trainingen en mogelijkheden tot respijtzorg.

⁴⁴ <https://zakelijk.nl/voorelkaar.nl/wp-content/uploads/2024/02/E-book-Trends-vrijwillige-inzet-2024.pdf>

⁴⁵ <https://digitaal.scp.nl/ouderenzorg/tekort-aan-mantelzorgers-en-professionals>

⁴⁶ Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), *Informeel zorg in Nederland*, 2020.



Door als provincie, samen met gemeenten in Overijssel, het gesprek aan te gaan met koepelorganisaties op het gebied van sport en mantelzorg, kan samen worden verkend hoe de arbeidsproductiviteit in deze sectoren verhoogd kan worden. Welke instrumenten kunnen ingezet of opgeschaald worden, om de benodigde werkzaamheden zo soepel mogelijk uit te kunnen voeren? En welke rol zou de provincie daarbij kunnen spelen?

Vorm als provincie de verbindende schakel

De rol van de provincie is van groot belang bij samenwerking en kennisdeling. De provincies kan als verbindende schakel fungeren door gemeenten, bedrijven en kennisinstellingen samen te brengen en de samenwerking tussen partijen te faciliteren. Ze kunnen ook de kennis op het gebied van arbeidsproductiviteit, die is opgedaan bij internationaal werkende bedrijven, toegankelijk maken voor andere bedrijven en organisaties.

Leer van internationaal werkende bedrijven

Internationalisering is een factor die kan bijdragen aan het verhogen van de arbeidsproductiviteit in Overijssel. Directe investeringen in het buitenland verhogen doorgaans de productiviteit van bedrijven.⁴⁷ Recent onderzoek van het CPB & CBS benadrukt dat bedrijven die deel uitmaken van internationale productieketens vaak een hogere arbeidsproductiviteit hebben door intensief kapitaalgebruik.

Nederlandse bedrijven kunnen op elke plek in internationale productieketens even productief en winstgevend zijn, van grondstofproductie tot assemblage en verkoop. Hoewel bedrijven aan het begin van productieketens meer produceren per gewerkt uur, zorgt intensief kapitaalgebruik ervoor dat productiviteit en winstgevendheid vergelijkbaar blijven. Directe investeringen in het buitenland verhogen doorgaans de productiviteit van bedrijven. Veelal hebben bedrijven die internationaal handelen of een internationale scope een hogere arbeidsproductiviteit. Leer in Overijssel van de wijze waarop zij deze tot stand hebben gebracht.

Beleidsmaatregelen zoals handelsmissies, exportsubsidies en handelsovereenkomsten kunnen bijdragen aan het verbeteren van de concurrentiepositie van bedrijven in Overijssel en hun productiviteit. Een pleidooi richting Europa, gericht op het bevorderen van innovatie, versterking van infrastructuur en voorspelbare regelgeving, verdient dan ook onze aanbeveling.

Door te investeren in onderzoek en ontwikkeling, het stimuleren van publiek-private samenwerkingen en het verbeteren van digitale en fysieke infrastructuur, kunnen bedrijven in Overijssel beter inspelen op internationale marktkansen en hun productiviteit verder verhogen. Bovendien kan een consistente en voorspelbare regelgeving bedrijven helpen om langetermijnstrategieën te ontwikkelen, te investeren in duurzame groei en de voorwaarde scheppen om de arbeidsproductiviteit te verhogen.

Behoud internationaal talent

De vijver voor regionaal talent is voor bepaalde sectoren leeggevestigd. Bedrijven trekken daarom steeds vaker personeel aan uit het buitenland. Of ze bouwen teams op die vanuit het buitenland voor het bedrijf werken, waaronder in Roemenië, zoals bijvoorbeeld bij Thales gebeurt.

⁴⁷ Nederlandse bedrijven in internationale productieketens: Productiviteit, posities, en buitenlandse investeringen, CPB & CBS - april 2025,

Internationale studenten spelen een cruciale rol in het versterken van de regionale economie en het talentaanbod. De studenten brengen niet alleen diversiteit en nieuwe perspectieven naar de onderwijsinstellingen, maar dragen ook bij aan de lokale arbeidsmarkt. Veel internationale studenten blijven na hun studie in Nederland werken, wat helpt om de tekorten op de arbeidsmarkt op te vullen en de innovatiekracht van bedrijven te vergroten.⁴⁸ Daarnaast zorgen zij voor een internationale netwerk en kennisuitwisseling, wat bedrijven in Overijssel kan helpen om beter te concurreren op de wereldmarkt.

⁴⁸ <https://advalvas.vu.nl/student-maatschappij/nederland-kan-niet-zonder-internationale-studenten/>

Bijlage Verslag Expertmeeting Arbeidsproductiviteit in Overijssel 17 april 2025



Verslag Expertmeeting Arbeidsproductiviteit in Overijssel, 17 april 2025

Deelnemers

<i>SER Overijssel</i>	<i>Harry Webers, Monique Daamen, Clazinus Netjes, Marisca Steur, Ingrid Oonk, Suzanne Peeters</i>
<i>Arbeidsmarktinzicht/Etil</i>	<i>Jeroen Meuwissen, Innovatiemanager</i>
<i>Deltion College</i>	<i>Gerrard Vinke, Collegedirecteur Welzijn en Gezondheid</i>
<i>Hogeschool Saxion</i>	<i>Hein Roelfsema, Lector Regio-ontwikkeling</i>
<i>Hogeschool Windesheim</i>	<i>Claudia van Orden, Lector Familiebedrijven</i>
<i>ROC van Twente</i>	<i>Trudy Vos, Voorzitter College van Bestuur</i>
<i>University of Amsterdam</i>	<i>Henk Volberda, Professor of Strategic Management and Innovation</i>
<i>Ministerie van OCW</i>	<i>Nanke Kraehe-Vriezen, Accountmanager mbo</i>
<i>Cyklop Zwolle</i>	<i>André Aarnink, Technisch Manager</i>
<i>Economic Board Zwolle</i>	<i>Dennis Melenhorst, Secretaris</i>
<i>Fieldlab Industrial Robotics</i>	<i>Rik Grasmeijer, Projectleider</i>
<i>Novel-T</i>	<i>Hendrik Haaksema, Manager Operations</i>
<i>Oost NL Health</i>	<i>Ilse Jansen, Teammanager Health Business Development</i>
<i>Pactum Installatietechniek</i>	<i>Arjen Vels, Eigenaar</i>
<i>Revalidatiecentrum De Vogellanden</i>	<i>Jeroen van Vilsteren, RVE Manager Prevalidatie en Gezonde leefstijl</i>
<i>Scania</i>	<i>Oscar Langenburg, Head of Health, Safety and Environment</i>
<i>TechYourFuture</i>	<i>Milan Wolffgramm, Onderzoeker Lectoraat Employability Transition</i>
<i>Thales Group Hengelo</i>	<i>Aran Homeijer, LEWIS Program Manager</i>
<i>TruSteel Group</i>	<i>Paul Kok, Commercieel Directeur</i>
<i>KplusV/Provincie Overijssel</i>	<i>Marije Poel, Adviseur Arbeidsmarkt</i>

Inleiding

Op 17 april 2025 organiseerde de SER Overijssel een expertmeeting over arbeidsproductiviteit. Het doel was inzicht te krijgen in wat de provincie Overijssel kan doen om innovaties te stimuleren die de arbeidsproductiviteit verhogen. De bijeenkomst werd geleid door voorzitter Harry Webers en bijgewoond door vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, onderwijs- en kennisinstellingen, overheid en andere belanghebbenden.

De bijeenkomst begon met een presentatie van Jeroen Meuwissen, arbeidsmarktonderzoeker bij Etil. Hij schetste het landschap van arbeidsproductiviteit in Nederland en specifiek in Overijssel. Hij liet zien dat de arbeidsproductiviteit in Overijssel lager ligt dan het Nederlands gemiddelde en dat de groei afneemt. Dit komt onder meer omdat in Overijssel relatief veel gewerkt wordt in sectoren met een lagere arbeidsproductiviteit. Meuwissen benadrukte dat arbeidsproductiviteit van cruciaal belang is voor het verdienvermogen van Nederland en voor Overijssel.

In zijn presentatie identificeerde Meuwissen verschillende factoren die de achterblijvende groei van arbeidsproductiviteit in Nederland verklaren: arbeidsintensieve economische groei, achterblijvende private innovatie-investeringen, beperkte kennisoverdracht naar het mkb, flexibilisering en vergrijzing van de arbeidsmarkt. Hij presenteerde vier oplossingsrichtingen: structuurverandering richting hoogproductieve sectoren, ontwikkeling van arbeidsbesparende technologie, verbetering van kennistransfer naar het mkb, en versterking van onderwijs en leven lang leren.



De discussie die volgde was breed en veelzijdig. Deelnemers bespraken zowel technologische als sociale aspecten van arbeidsproductiviteit. Er werd gesproken over de rol van AI en robotisering, het belang van ecosystemen, de uitdagingen in het mkb, internationale concurrentie, en de balans tussen welvaart en welzijn. De diversiteit aan perspectieven leidde tot een rijk gesprek over de toekomst van arbeidsproductiviteit in Overijssel.

2. Onderwijs en kennisontwikkeling

De rol van onderwijs werd gezien als cruciaal voor het verhogen van de arbeidsproductiviteit. Deelnemers benadrukten dat onderwijs de basis vormt voor innovatie en dat leven lang leren essentieel is in een snel veranderende economie.

Een belangrijke belemmering die naar voren kwam was de bezuiniging in het onderwijs. Claudia van Orden van Hogeschool Windesheim meldde: "Het hoger onderwijs heeft te kampen met enorme bezuinigingen. En dit project gestuurde onderwijs is heel erg arbeidsintensief." Deze financiële druk maakt het moeilijk om innovatieve onderwijsvormen te implementeren die beter aansluiten bij de behoeften van het bedrijfsleven.

Henk Volberda van de Universiteit van Amsterdam wees op een fundamenteel probleem: "Uit het Future of Jobs onderzoek blijkt dat in vijf jaar 40% van onze kernvaardigheden redundant worden. Vele mensen zullen in staat zijn om dat bij te werken. Maar 11% van het personeelsbestand van bedrijven zal in 2030 niet in staat zijn om dat bij te spijkeren." Dit onderstreept de urgentie van effectieve bij- en omscholingsprogramma's.

Als succesfactor werd de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven genoemd. Aran Homeijer van Thales illustreerde dit: "We zien echt wel voordelen van praktijkopdrachten. We hebben bijvoorbeeld een werkstudent die bij ons heel druk bezig is geweest om iets op te zetten wat we nu daadwerkelijk aan het uitrollen zijn."

Milan Wolffgramm van Saxion Hogeschool pleitte voor een andere onderwijsaanpak: "Veel meer ook inzetten op project gestuurd onderwijs, veel meer het bedrijfsleven naar binnen halen, in de scholen, veel minder met artificiële casuïstiek en veel meer juist met real life casuïstiek aan de slag."

Gerrard Vinke van Deltion College geeft aan: "Als mbo faciliteren we graag het begeleiden van het leren bij de ontwikkelfase van de economie van de toekomst. Het zou mooi zijn als we wat kunnen ontregelen, vanuit de provincie om zo studenten meer te stimuleren".

Een kans die werd geïdentificeerd was het beter benutten van het potentieel van mensen die nu aan de kant staan. Trudy Vos van ROC van Twente zei hierover: "Over 15 jaar is 90% van de Nederlanders mantelzorger. Daar hebben we alvast rekening mee te houden, denk ik. Maar dat gaat dus niet alleen over wat je op je werk beter kan doen, maar ook hoe je de thuis- en de werksituatie beter kunt faciliteren."

Wat betreft het hogere doel werd duidelijk dat onderwijs niet alleen moet bijdragen aan arbeidsproductiviteit, maar ook aan persoonlijke ontwikkeling en maatschappelijk welzijn. Nanke Kraehe-Vriezen van het Ministerie van Onderwijs stelde: "Resultaatgericht begint bij mensgericht."

Tips voor de provincie omvatten het stimuleren van leven lang leren, het faciliteren van praktijkgericht onderwijs, en het creëren van betere doorstroommogelijkheden tussen

verschillende onderwijsniveaus. Ook werd gesuggereerd om micro-credentials en flexibele leertrajecten te ondersteunen.

3. Kennistransfer met speciale aandacht voor het mkb

De kennistransfer naar het mkb werd gezien als een cruciale factor voor het verhogen van de arbeidsproductiviteit in Overijssel. Verschillende experts benadrukten het belang van effectieve kennisverspreiding van kennisinstellingen naar het midden- en kleinbedrijf.

Een belangrijke belemmering is de moeite die mkb-bedrijven hebben om innovaties te implementeren. Hein Roelfsema van Saxion lichtte toe: "Mkb'ers vinden het heel erg lastig om hun productiecapaciteit op te heffen en uiteindelijk te verruilen voor een innovatie activiteit. Mede omdat dat ook gepaard gaat met veel onzekerheid en ook een stukje durf, lef en investering."

Een andere belemmering is het gebrek aan voorspelbaarheid in beleid. Paul Kok van Trusteel Group stelde: "Dat vasthouden van het personeel. Terwijl ik denk als je wel vast personeel hebt maar iets heel flexibel zou kunnen inzetten, eventueel op andere bedrijven in de regio, je dat potentieel voor de regio kan behouden. Dus ik zie daar ook wel een koppeling met beleid vanuit de overheid, maar ook echt voorspelbaarheid."

Als succesfactor werd gewezen op samenwerkingsverbanden en ecosystemen tussen mkb-bedrijven. Arjen Vels van Installatiebedrijf Pactum deed een positieve ervaring: "Wij zijn met 40 bedrijven verenigd in ElektroNed en dat begon met inkoop. Daarna zijn we gaan kennisdelen. We zijn onderling gaan benchmarken en naar de buitenwereld toe. Daarin zien we ook dat we het beter doen dan de gemiddelde andere installatiebedrijven van dezelfde omvang."

Dennis Melenhorst van de Economic Board Regio Zwolle benadrukte het belang van persoonlijk contact: "Als je praat met Alfred Liefers, dan zegt hij wat wij wezenlijk anders hebben gedaan dan andere regio's is dat wij individueel gesproken hebben met mkb'ers. Wat je nu ziet in de nieuwe regio deal is dat hij ook heel sterk inzet op manieren om direct met mkb'ers maat gedreven te komen. Niet met een algemeen programma, maar echt transitie managers naar die bedrijven toe te sturen."

Als kans werd genoemd het beter benutten van bestaande kennis en al ontwikkelde innovaties. Ilse Jansen van Oost NL merkte op: "Wat wij bij Oost NL zien is dat er ongelooflijk veel innovaties zijn die op de plank blijven liggen." Ze pleitte voor betere koppelingen tussen ontwikkelaars en eindgebruikers.

Claudia van Orden van Hogeschool Windesheim voegde een interessant perspectief toe over innovatie in familiebedrijven: "Ik denk dat het wordt onderschat hoeveel er in familiebedrijven geïnnoveerd wordt. Ik denk dat lange dienstverbanden heel zinvol kunnen zijn voor innovatie van werkprocessen, omdat mensen dan precies weten hoe zo'n proces in elkaar zit en waar verbetering mogelijk is."

Tips voor de provincie omvatten het stimuleren van ecosystemen voor mkb-bedrijven, het verbeteren van de zichtbaarheid van subsidieregelingen, en het faciliteren van kennisuitwisseling tussen bedrijven. Ook werd gesuggereerd om mkb-bedrijven te ondersteunen bij het implementeren van nieuwe technologieën.



Het hogere doel dat werd genoemd was niet alleen economische groei, maar ook duurzaamheid en maatschappelijke relevantie. Trudy Vos adviseerde: "Denk na over wat voor economie je wilt faciliteren naar de toekomst. En zet dan in op sectoren die maatschappelijk relevant zijn en koester je hoogproductieve sectoren."

4. Sociale innovatie

Tijdens de expertmeeting werd duidelijk dat sociale innovatie minstens zo belangrijk is als technologische innovatie voor het verhogen van de arbeidsproductiviteit. Deelnemers benadrukten dat de menselijke kant van innovatie vaak onderbelicht blijft.

Een belangrijke belemmering is de focus op technologie zonder aandacht voor de sociale aspecten. Professor Henk Volberda stelde: "Arbeidsproductiviteit wordt voor 25% bepaald door investeringen in technologie, maar voor 75% door aspecten als skills, leiderschap en organisatievorm." Deze onbalans zorgt ervoor dat technologische investeringen niet het gewenste rendement opleveren.

André Aarnink van Cyklop bracht een andere belemmering onder de aandacht: "Volgens mij ligt een deel van het potentieel van arbeidsproductiviteitsverhoging bij de mensen zelf die het werk uitvoeren."

Monique Daamen van de FNV benadrukte het belang van waardering: "Het gaat niet meer om extra loon, of om je arbeidsvoorwaarden, maar het gaat om een stukje waardering voor de werknemer. Ik zie bij heel veel bedrijven dat als de focus meer daarop komt te liggen, dat er veel meer dedicated personeel is. Maak een betere verdeling met de mensen die je hebt."

Als succesfactor werd genoemd de betrokkenheid van werknemers bij innovatieprocessen. Mariska Steur van de FNV deelde een observatie: "Wij zijn met mensen zelf in gesprek gegaan in bedrijven en dan is het soms verrassend hoeveel potentieel er zit bij de mensen die nu niet gebruikt worden. En dat kan van klein tot groot zijn."

Professor Henk Volberda gaf een concreet voorbeeld van succesvolle sociale innovatie: "DSM in Delft maakt een basisstof voor penicilline. Ze hebben geïnnoveerd met biotech productie en dat gepatenteerd. Maar wat ze gedaan hebben is die operators extra training en opleiding gegeven en ze zijn gewoon gaan werken in zelforganiserende teams. Na een jaar hadden ze een productiviteitsstijging gerealiseerd van 12%."

Een kans die werd geïdentificeerd was het verminderen van administratieve lasten. Arjen Vels uit de installatietechniek vertelde: "Wij gebruiken AI om een deel van de wetgeving te compenseren. Wij hebben in de afgelopen drie jaar twee wetgevingen over ons heen gekregen. De ene is de CAO-wetgeving waardoor het onderhouden van de CV-ketel 17% langer duurt. En we hebben de Wkb over ons heen gekregen. Dat wil zeggen dat we full-time iemand op de bouw hebben lopen die alleen maar Wkb-zaken invult."

Het hogere doel van sociale innovatie is niet alleen productiviteitsverhoging, maar ook werkplezier en zingeving. André Aarnink van Cyklop stelde: "Zorg voor veel werkplezier op de werkvloer. Dat is enorm arbeidsproductiviteitsverhogend."

Tips voor de provincie omvatten het stimuleren van werkgevers om te investeren in werkplezier en autonomie, het verminderen van regeldruk, en het faciliteren van kennisuitwisseling over sociale innovatie. Ook werd gesuggereerd om programma's te ontwikkelen die bedrijven helpen bij het implementeren van nieuwe managementstijlen en organisatievormen.

Jeroen van Vilsteren van Revalidatiecentrum De Vogellanden pleit voor meer aandacht aan de preventieve kant. Nu zit één op de zes werkende mensen in de zorg. Dat wordt één op de vier. Dus als we wat willen met productiviteit en onze welvaart willen behouden, misschien moet het dan toch nog wel een beetje minder en zullen we ook aan die gezondheidskant wat moeten doen.

5. Internationalisering

Internationalisering werd tijdens de expertmeeting besproken als een factor die kan bijdragen aan het verhogen van de arbeidsproductiviteit in Overijssel. Deelnemers verkenden zowel de kansen als de uitdagingen die internationalisering met zich meebrengt.

Een belangrijke bevinding kwam van de Economic Board Regio Zwolle: "Als we echt kijken naar datgene wat voor Nederland het verschil maakt, is dat je kunt constateren dat bedrijven die meer internationaal handelen of een internationale scope hebben en ook acteren, in ieder geval de arbeidsproductiviteit hoger hebben."

Een belemmering die werd genoemd is de moeite die Nederlandse bedrijven hebben om talent uit het buitenland aan te trekken. Aran Homeijer van Thales beschreef hun situatie: "De vijver met software engineers is leeg gevist in onze regio. Ik heb zelfs voor mijn eigen programma moeite om mensen/specialisten te vinden. Dat betekent dat ik op dit moment drie mensen uit het buitenland op bezoek heb die voor mij werken, iemand uit Frankrijk zit in mijn team. Ik heb een Portugees in mijn team die werkt vanuit Portugal. Ik heb een team in Roemenië zitten, gewoon omdat ik de mensen hier niet kan vinden."

Oscar Langenburg van Scania plaatste een kanttekening bij het internationaliseren als strategie voor productiviteitsgroei: "Er is literatuur dat zegt dat internationalisering leidt tot een hogere productiviteit, maar die zit vooral in opkomende markten. De vraag is wel een beetje of als je al in een regio zit waar de productiviteit mondiaal heel hoog is of je echt enorme winst gaat pakken door internationalisering."

Als succesfactor werd genoemd de kennisuitwisseling die internationalisering kan brengen. De vertegenwoordiger van Thales illustreerde dit: "Ik importeer in principe kennis. Ik haal ze hierheen om ons te helpen en juist kennis te vergroten. Ik heb iemand in dienst die heel veel verstand heeft van specifieke methodologieën en tooling en die is bij ons intern in Hengelo mensen aan het trainen."

Een kans die werd geïdentificeerd was het aantrekken van internationale studenten. Trudy Vos van ROC van Twente benadrukte: "De inzet op de internationale student is knetterhard nodig en die wordt natuurlijk steeds essentiëler voor ons land en voor Europa, denk ik. De keuze die nu wordt gemaakt omtrent het weren van buitenlandse studenten draagt hier niet aan bij."

Een andere kans ligt in het versterken van grensoverstijgende samenwerking. Het hogere doel van internationalisering is niet alleen productiviteitsverhoging, maar ook innovatie en kennisuitwisseling. De vertegenwoordiger van Thales stelde: "Innovatie is toch wel de sleutel, in ieder geval voor onze defensie sector."

Tips voor de provincie omvatten het verbeteren van het vestigingsklimaat voor internationale bedrijven en werknemers, het stimuleren van internationale samenwerking, en het



ondersteunen van bedrijven bij het betreden van buitenlandse markten. Ook werd gesuggereerd om internationale studenten te behouden voor de regionale arbeidsmarkt.

6. Samenvatting en conclusie

De expertmeeting bracht een breed scala aan perspectieven samen over arbeidsproductiviteit in Overijssel. Er werd duidelijk dat het verhogen van arbeidsproductiviteit niet alleen een technologische uitdaging is, maar ook een sociale en organisatorische. De deelnemers waren het erover eens dat er een integrale aanpak nodig is die zowel technologische als sociale innovatie omvat.

Een belangrijke conclusie was dat de provincie moet nadenken over wat voor economie zij wil faciliteren. Zoals Trudy Vos het verwoordde: "Zet in op sectoren die maatschappelijk relevant zijn en koester je hoogproductieve sectoren." Dit vraagt om strategische keuzes en gerichte investeringen.

Een tweede conclusie was dat kennistransfer naar het mkb cruciaal is voor het verhogen van de arbeidsproductiviteit. De provincie zou kunnen investeren in ecosystemen die kennisuitwisseling faciliteren en mkb-bedrijven helpen bij het implementeren van innovaties. Het voorbeeld van mkb-bedrijven die zich verenigen om kennis te delen en van elkaar te leren, biedt een interessant model.

Een derde conclusie was het belang van onderwijs en leven lang leren. De provincie zou kunnen investeren in het versterken van de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven, het stimuleren van praktijkgericht onderwijs, en het faciliteren van om- en bijscholing.

Een vierde conclusie betrof de balans tussen welvaart en welzijn. Zoals een deelnemer opmerkte: "Als je kijkt waar arbeidsproductiviteit verlaagd is omdat er mensen gedemotiveerd zijn, zich niet meer gelukkig voelen, dat daar echt wel aandacht voor moet zijn." Dit vraagt om een benadering die niet alleen gericht is op economische groei, maar ook op het welzijn van werknemers.

Als afsluiting kan gesteld worden dat het verhogen van de arbeidsproductiviteit in Overijssel vraagt om een meerjarige, integrale aanpak die technologische innovatie, sociale innovatie, onderwijs en internationalisering omvat. De provincie kan hierin een faciliterende en stimulerende rol spelen door te investeren in ecosystemen, kennisuitwisseling te bevorderen, en strategische keuzes te maken over de economie van de toekomst. Zoals Milan Wolffgramm van Saxion het treffend verwoordde: "We zitten in een stadium dat we alles op alles moeten zetten om onze welvaart te behouden. Als we het hebben over arbeidsproductiviteitsverhoging, dan is dat dus niet ter vergroting van welvaart, maar echt puur om vast te houden wat wij met elkaar afgelopen decennia hebben opgebouwd."

Ingrid Oonk, secretaris-directeur van de SER Overijssel, gaf aan dat er een verslag van de expertmeeting wordt gemaakt door programmasecretaris Suzanne Peeters. De deelnemers worden op de hoogte gesteld over de presentatie van het advies. De SER Overijssel plaatst een bericht op LinkedIn over de expertmeeting.





