

Leeswijzer voor presentatie “Je organisatie groeit niet harder dan je leiders leren”

Wennink, vergrijzing, arbeidsproductiviteit en de logische brug naar de Metrolijn

Doel van dit document

Dit document dient als leeswijzer en inhoudelijke achtergrond bij de presentatie "Je organisatie groeit niet harder dan je leiders leren".

Het beschrijft de opbouw van het verhaal, de gebruikte begrippen, de achterliggende argumentatie en de relatie tussen vergrijzing, arbeidsproductiviteit, ontwikkelvermogen en leiderschap.

De presentatie bevat bewust beperkte tekst. Dit document bevat daarom de volledige inhoudelijke context achter de slides.

Het document ondersteunt toekomstige sprekers, begeleiders en betrokkenen die de presentatie willen begrijpen, gebruiken of opnieuw willen verzorgen.

Kernboodschap in één zin

Door vergrijzing en een stagnerende beroepsbevolking kan toekomstige groei niet langer vooral uit méér gewerkte uren komen; de groei moet vrijwel volledig komen uit hogere arbeidsproductiviteit. Voor ondernemers betekent dit: met dezelfde of minder mensen structureel meer waarde creëren.

Belangrijke nuance voor betrouwbaarheid

Het Rapport Wennink benoemt expliciet dat economische groei steeds minder uit extra arbeidsinzet kan komen en dat toekomstige groei vooral uit arbeidsproductiviteit moet komen. Het rapport noemt ook de noodzaak van minimaal 1,5% tot 2,0% economische groei per jaar en de investeringsopgave van €151-187 miljard.

De formulering “20-30% productiviteitsverbetering” is in de presentatie vooral een praktische duiding van de opgave richting ondernemers. Deze formulering is daarom een presentatievertaling, niet een letterlijk citaat.

1. Wat Wennink in de kern zegt

Het Rapport Wennink vertrekt vanuit een brede nationale opgave: Nederland moet toekomstige welvaart, publieke voorzieningen en strategische relevantie veiligstellen. De kern is economisch van aard. Zorg, pensioenen, defensie, energietransitie, infrastructuur en onderwijs vragen de komende jaren meer middelen. Tegelijkertijd liggen de groeiverwachtingen te laag om die lasten vanzelf te dragen.

Volgens het rapport is minimaal 1,5% tot 2,0% economische groei per jaar nodig om koopkracht, sociale zekerheid en publieke diensten betaalbaar te houden. De verwachte groei op middellange termijn ligt

daaronder. Daarmee ontstaat een gat tussen wat Nederland nodig heeft en wat de economie naar verwachting vanzelf levert.

De cruciale verschuiving zit in de bron van groei. Economische groei komt uit twee bronnen:

- Meer gewerkte uren: meer mensen aan het werk of mensen die meer uren werken;
- Meer waarde per gewerkt uur: hogere arbeidsproductiviteit.

De afgelopen decennia is groei in Nederland relatief sterk gedragen door extra arbeidsinzet. Steeds meer mensen zijn gaan werken. Maar door vergrijzing, hoge arbeidsparticipatie en beperkte rek in het aantal uren per werkende loopt die route tegen grenzen aan. Wennink zegt daarmee feitelijk: de oude groeimotor, meer arbeidsuren, raakt uitgeput.

De essentie van Wennink

Niet: Nederland moet harder werken.

Wel: Nederland moet slimmer waarde creëren per gewerkt uur.

Niet: de arbeidsmarkt lost het tekort vanzelf op.

Wel: productiviteit moet het gat opvangen dat door vergrijzing en schaarste aan arbeid ontstaat.

2. Het verband tussen vergrijzing en arbeidsproductiviteit

De verbinding tussen vergrijzing en arbeidsproductiviteit is de kern die mag worden neergezet. Vergrijzing werkt namelijk aan twee kanten tegelijk.

1. Aan de aanbodkant: er komen relatief minder werkenden beschikbaar. Een groter deel van de bevolking gaat met pensioen, terwijl de instroom van jong talent onvoldoende is om dat volledig op te vangen.
2. Aan de vraagkant: vergrijzing vergroot juist de behoefte aan arbeid en publieke middelen, vooral in zorg, ondersteuning, techniek, infrastructuur en publieke voorzieningen.

Dat is de spanning: minder mensen beschikbaar, terwijl de maatschappelijke opgave groter wordt. De arbeidsmarkt kan die spanning niet oplossen door simpelweg meer mensen te leveren. Daarom moet iedere gewerkt uur meer waarde opleveren.

Kernboodschap

Vergrijzing betekent niet alleen dat er minder mensen beschikbaar zijn. Het betekent ook dat er juist méér werk op ons afkomt. Dat dubbele effect moet worden opgevangen door hogere arbeidsproductiviteit.

3. De 20-30%-regel praktisch uitgelegd

De 20-30%-regel werkt in een presentatie vooral als ondernemersvertaling van de productiviteitsopgave. De boodschap is niet dat medewerkers 20 tot 30% harder moeten werken. De boodschap is dat organisaties 20 tot 30% meer waarde moeten kunnen creëren met ongeveer dezelfde, of zelfs minder, beschikbare arbeid.

Simpel voorbeeld:

- Vandaag: 100 mensen leveren 100 eenheden waarde.
- Morgen: door vergrijzing, schaarste en groeiende vraag zijn er misschien nog maar 80 tot 85 mensen beschikbaar voor hetzelfde of meer werk.
- Dan moet de waarde per medewerker fors omhoog om hetzelfde niveau van output, kwaliteit en verdienvermogen vast te houden.

Voor een ondernemer is dat te vertalen naar:

Presentatieformule

Niet: hoe vind ik 30% meer mensen?

Wel: hoe creëer ik met dezelfde mensen 20 tot 30% meer waarde?

Daar zit de directe brug naar slimmer werken. Niet als HR-thema, maar als productiviteitsthema. En niet als “leuk ontwikkelprogramma”, maar als antwoord op een harde economische realiteit.

4. Wat dit betekent voor de maakindustrie

Voor de maakindustrie wordt deze opgave extra scherp. Juist in de maakindustrie komen drie ontwikkelingen tegelijk samen:

- Vergrijzing en uitstroom van vakmensen;
- Technologische versnelling door AI, digitalisering, automatisering en robotisering;
- Internationale concurrentie op kostprijs, kwaliteit, levertijd en innovatievermogen.

De reflex bij veel bedrijven is begrijpelijk: vacatures uitzetten, werven, opleiden, hopen dat mensen blijven. Maar als de beroepsbevolking structureel krappere wordt, is “meer mensen vinden” onvoldoende als strategie. Dat maakt productiviteit geen efficiencyproject maar een continuïteitsvraagstuk.

Kernboodschap

De vraag is niet meer alleen of je voldoende mensen kunt vinden. De vraag is of je organisatie goed genoeg leert om met minder mensen méér waarde te creëren.

Voor maakbedrijven betekent dit concreet dat zij hun productiviteit moeten verhogen door de combinatie van:

- Slimmere processen;
- Digitalisering en automatisering;
- Betere benutting van data;
- Kennisborging van ervaren vakmensen;
- Sneller inwerken van nieuwe medewerkers;
- Meer eigenaarschap op de werkvloer;
- Leiderschap dat richting geeft en leren organiseert, en verantwoordelijkheid deelt;

5. Waarom technologie alleen onvoldoende is

Een belangrijk risico in de presentatie is dat mensen het productiviteitsvraagstuk automatisch vertalen naar technologie: AI, cobots, ERP, dashboards, automatisering. Dat is begrijpelijk, maar te beperkt.

Technologie verhoogt pas productiviteit als mensen haar begrijpen, accepteren en toepassen. Een cobot die stil staat, een dashboard dat niemand gebruikt of een AI-tool die geen onderdeel wordt van de werkwijze, levert geen structurele productiviteitsgroei op.

Daarom moet de volgorde scherp zijn:

- Eerst richting: waar willen we als bedrijf naartoe?
- Dan leiderschap: wie helpt de organisatie die beweging te maken?
- Dan eigenaarschap: waar mogen mensen zelf beslissen en verbeteren?
- Dan leren: hoe nemen we nieuwe kennis op?
- Dan pas technologie als versneller.

Essentie

Innovatie is niet het beginpunt. Innovatie is het resultaat van visie, leiderschap, eigenaarschap en leren.

6. Ontwikkelvermogen als sleutelbegrip

Ontwikkelvermogen is het centrale begrip in de presentatie. Het verbindt Wennink met de dagelijkse praktijk van ondernemers en met de Metrolijn.

Werkdefinitie:

Ontwikkelvermogen

Het vermogen van een organisatie om nieuwe kennis op te nemen, gedrag aan te passen, technologie toe te passen en continu te verbeteren.

Dat ontwikkelvermogen bepaalt of een organisatie technologie omzet in resultaat. Het bepaalt ook of de

kennis van ervaren vakmensen wordt geborgd voordat zij vertrekken. En het bepaalt of nieuwe medewerkers sneller productief worden.

In de presentatie is dit het kantelpunt-slide. Tot dit moment gaat het over macro-economie, vergrijzing en productiviteit. Vanaf hier gaat het over leiderschap en organisatieontwikkeling.

7. De brug naar leiderschap

De titel van de sessie: *“Je organisatie groeit niet harder dan je leiders leren”*; moet niet als losse slogan blijven hangen. Hij wordt logisch wanneer duidelijk is dat productiviteit niet alleen afhangt van machines of systemen, maar van het ontwikkelvermogen van de organisatie.

Leiderschap wordt daarmee de nieuwe productiviteitsmotor. Niet in de zin van harder sturen of meer controleren, maar in de zin van:

- Richting geven;
- Prioriteiten kiezen;
- Leren organiseren;
- Eigenaarschap lager in de organisatie leggen;
- Ruimte maken voor experimenten;
- Verandering borgen in dagelijkse routines.

Kernboodschap

De bedrijven die versnellen hebben niet per se de beste technologie. Ze hebben leiders die sneller leren dan hun concurrenten.

8. Praktijkquotes: waarom dit herkenbaar wordt

De praktijkquotes uit de Smart Working-analyse zijn belangrijk omdat ze het verhaal uit de sfeer van beleid en rapporten halen. Ze maken zichtbaar dat maakbedrijven dit vraagstuk al voelen.

De quotes niet als bewijsvoering, maar als herkenning:

- “We achtten het nodig dat operators zelfstandig beslissingen kunnen nemen.”
- “Wij willen taken maximaal decentraliseren.”
- “We hebben veel vakmensen, maar krijgen mensen lastig mee.”

De kracht zit in de vragen erna:

- Waarom gebeurt dit in veel bedrijven nog niet?
- Hoeveel verantwoordelijkheid durven we echt weg te geven?
- Wie herkent dat technologie vaak makkelijker is dan gedragsverandering?

Hier ontstaat interactie. En als de zaal weinig reageert, kun je zelf zeggen: “Ik hoor dit in vrijwel ieder gesprek met maakbedrijven. Iedereen wil eigenaarschap, maar weinig organisaties hebben het echt georganiseerd.”

9. De Metrolijn als logische oplossingsrichting

De Metrolijn verschijnt pas laat in de presentatie. Niet als project, niet als subsidie, niet als IQonIQ-product. De Metrolijn is de praktische route nadat de urgentie is geland.

De logica is:

- Vergrijzing en arbeidskrachte zetten de groeimotor onder druk.
- Arbeidsproductiviteit moet omhoog.
- Technologie helpt, maar alleen als de organisatie kan leren.
- Ontwikkelvermogen vraagt leiderschap, eigenaarschap en leercultuur.
- Veel bedrijven herkennen dit, maar weten niet waar ze moeten beginnen.
- De Metrolijn maakt ontwikkelen praktisch en behapbaar.

Formulering voor de slide “De Metrolijn”

De Metrolijn is geen cursus en geen groot veranderprogramma. Het is een praktische routekaart waarmee bedrijven stap voor stap werken aan leiderschap, eigenaarschap, leren en hogere arbeidsproductiviteit.

10. Toelichting op de presentatie

10.1 Slide over Wennink

Maak de relatie tussen vergrijzing en productiviteit expliciet. Niet alleen “+20% tot +30% productiviteitsverbetering”, maar:

Aanscherping slide Wennink

Door vergrijzing groeit de economie niet langer vanzelf via méér gewerkte uren.

Daarom moet toekomstige groei vrijwel volledig komen uit hogere arbeidsproductiviteit.

Praktisch vertaald: met dezelfde of minder mensen 20 tot 30% meer waarde creëren.

10.2 Slide over de nieuwe werkelijkheid

De drie pijlers geven duidelijkheid:

- Arbeidsmarkt: je kunt niet bouwen op mensen die er niet zijn.
- Technologie: je kunt niet profiteren van technologie die niemand gebruikt.
- Productiviteit: je kunt niet groeien zonder te leren.

10.3 Slide over ontwikkelvermogen

Deze slide heeft een sterke visual, nl een boom met wortelsysteem:

- Onder de grond: visie, leiderschap, eigenaarschap, leren.
- Boven de grond: innovatie, groei, productiviteit.
- Boodschap: wat zichtbaar groeit, wordt bepaald door wat onzichtbaar georganiseerd is.

11. Visuals die het verhaal sterker maken

Beelden die urgentie, beweging en leren laten voelen.

Wennink / urgentie: Foto van Peter Wennink of ASML-campus. **Doel:** autoriteit en nationale urgentie.

Vergrijzing en arbeid: **Doel:** tijdsdruk zonder doemdenken.

Welvaart door productiviteit: Tijdlijn 1940-2025 met zorg, onderwijs, koopkracht, vrije tijd. **Doel:** productiviteit maatschappelijk maken.

Ontwikkelvermogen: Boom met wortels of fundering van gebouw. **Doel:** innovatie ontstaat pas als basis op orde is.

Leiderschap: Formule 1 pitcrew. **Doel:** richting, ritme, samenwerking, snelheid.

Metrolijn: Vereenvoudigde metrokaart. **Doel:** praktische route, niet methodiekfetisj.

12. Samenvattende verhaallijn

Deze korte versie schetst het verhaal:

“Veel (maak)bedrijven denken dat ze vooral een personeelstekort hebben. Dat klopt deels, maar het is niet het hele verhaal. Wennink laat oa zien dat Nederland door vergrijzing en een stagnerende beroepsbevolking niet langer kan groeien door simpelweg méér uren te werken. Tegelijkertijd nemen de maatschappelijke en economische opgaven toe: zorg, defensie, energie, technologie, woningbouw. Er is dus meer werk, terwijl er relatief minder mensen beschikbaar zijn. Dat gat kan maar op één manier duurzaam worden gedicht: door hogere arbeidsproductiviteit. Niet harder werken, maar slimmer waarde creëren per gewerkt uur. Voor de maakindustrie betekent dit dat technologie belangrijk is, maar niet genoeg. De echte vraag is of organisaties snel genoeg leren om technologie, kennis en vakmanschap om te zetten in resultaat. Daarom gaat deze sessie uiteindelijk over leiderschap. Want je organisatie groeit niet harder dan je leiders leren.”

13. Aandachtspunten bij gebruik van de presentatie

Een paar valkuilen om bewust te vermijden:

- Niet doen alsof 20-30% een exacte rekensom voor ieder bedrijf is. Gebruik het als richtinggevende productiviteitsopgave.
- Niet blijven hangen in macro-economie. Vertaal steeds terug naar de ondernemer: mensen, processen, technologie, leiderschap.
- Niet de Metrolijn verkopen. Laat de Metrolijn ontstaan als logisch antwoord.
- Niet te veel IQonIQ uitleggen. Eén korte positionering aan het begin is genoeg.
- Niet technologie wegzetten als probleem. Technologie is noodzakelijk, maar pas waardevol als mensen en organisatie mee ontwikkelen.

14. Samenvattende kern voor de presentatie

Slotkern

Vergrijzing maakt arbeid structureel schaarser.

De maatschappelijke en economische opgaven worden juist groter.

Daarom moet groei komen uit arbeidsproductiviteit.

Arbeidsproductiviteit ontstaat niet alleen door technologie, maar door ontwikkelvermogen.

Ontwikkelvermogen vraagt leiderschap.

Daarom: je organisatie groeit niet harder dan je leiders leren.

De Metrolijn is een praktische manier om die ontwikkeling behapbaar te maken.

15. Relatie met de presentatie

Deze leeswijzer hoort bij de presentatie "Je organisatie groeit niet harder dan je leiders leren".

De presentatie vormt de visuele verhaallijn.

Deze leeswijzer bevat de inhoudelijke achtergronden, definities, toelichtingen en argumentatie die bewust niet volledig op de slides zijn opgenomen.

Samen vormen beide documenten één geheel en kunnen zij zelfstandig worden gebruikt als naslagwerk, kennisdocument of ondersteuning voor toekomstige sprekers.

Bronnen en context

Gebaseerd op het Rapport Wennink “De route naar toekomstige welvaart”, het discussiestuk “Opbouw presentatie Innovatiefestival” met aanvullingen van Ron Dekker en Arjan Ester, de Smart Working/Metrolijn-context van IQonIQ en de laatste aanscherping rond vergrijzing en arbeidsproductiviteit.