

TOEKOMSTBEELD DER TECHNIEK

serie toekomststudies uit de ingenieurswetenschappen

Toekomstbeeld der industrie

door

prof. dr. P. de Wolff
drs. R. F. M. Lubbers
dr. ir. H. Kramers
prof. ir. J. in 't Veld
mr. G. A. Wagner



De **STICHTING TOEKOMSTBEELD DER TECHNIEK** is op 6 februari 1968 opgericht door het Koninklijk Instituut van Ingenieurs met als doelstelling:

het initiëren, begeleiden en ondersteunen van studies die beogen, vanuit verschillende gebieden van de techniek, bij te dragen tot meer integrale visies op de samenleving van de toekomst; voorlichting te geven of mede te werken bij het geven van voorlichting, in het bijzonder aan de Nederlandse samenleving, over de mogelijke toekomstige ontwikkelingen der techniek met het oogmerk hierdoor bij te dragen tot het op harmonische wijze invoegen van die ontwikkelingen in de samenleving. De voorlichting, zowel van de Stichting zelf als van de Stichting in samenwerking met andere organisaties, zal geschieden in algemeen toegankelijke wetenschappelijke publikaties.

Een overzicht van reeds verschenen en van binnenkort uit te geven publikaties is gegeven aan de binnenzijde van het achterblad. De publikaties kunnen rechtstreeks bij de Stichting worden besteld.

De Stichting is gevestigd in het gebouw van het Koninklijk Instituut van Ingenieurs, Prinsessegracht 23, 's-Gravenhage, tel. 070-646800.

TOEKOMSTBEELD DER TECHNIEK

Nummer 24

Toekomstbeeld der industrie

door

prof. dr. P. de Wolff
drs. R. F. M. Lubbers
dr. ir. H. Kramers
prof. ir. J. in 't Veld
mr. G. A. Wagner



VOORWOORD

Dit jaar viert de Stichting Toekomstbeeld der Techniek haar tienjarig bestaan. Werd in het begin van het werk van de Stichting de aandacht bijna uitsluitend gericht op echt technische onderwerpen - de toekomst der techniek -, de laatste jaren heeft de Stichting zich ook in staat geacht onderwerpen aan te pakken waarin de wisselwerking tussen techniek en andere facetten van de samenleving een prominente rol speelt. De nu afgesloten studie draagt duidelijk de sporen van deze aanpak. De werkwijze is in grote trekken dezelfde als die bij voorafgaande studies: De Stichting doet een beroep op vele hooggekwalificeerden in den lande en schakelt deze in. Vanuit de Stichting moeten wij dankbaar zijn voor het enthousiasme en de belangeloosheid waarmee deze medewerking wordt verleend. Het onderwerp van de industrie in zijn totaliteit is met een zekere schroom benaderd. Het onderwerp is zo groot dat het niet in één enkele studie afgerond kon worden. Als zodanig moet U de resultaten van de studie die thans voorligt, zien als een deel. Dezelfde opvatting, dat zo'n analyse van de toekomst en van de industrie in sneden samengesteld moet worden, werd ook aangetroffen bij zowel het Ministerie van Economische Zaken als de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, die beide daadwerkelijke steun aan het uitvoeren van deze studie hebben verleend. Zoals duidelijk geschreven staat op de eerste pagina's van het rapport van de industriestudie - Stichtingspublicatie 23 -, werd gekozen voor het houden van vraaggesprekken met leidende figuren uit de ondernemingswereld. De projectingenieurs hebben op vaardige wijze de uitslagen van deze interviews gegeneraliseerd en geabstraheerd en daarna neergeslagen in een goed leesbare vorm. Wat deze studie misschien onderscheidt van vele andere is dat de industrie in de vraaggesprekken integraal benaderd is. U vindt erin eigenlijk alle aspecten belicht waarmee de ondernemer vandaag worstelt.

Om de uitkomsten van de vraaggesprekken te toetsen en een integratie van de studieresultaten naar een toekomstvisie voor de Nederlandse industrie te bewerkstelligen, is op 5 mei 1978 door de Stichting een symposium gehouden.

Vijf hooggekwalificeerde sprekers waren bereid van hun eigen achtergrond uit een kritische toetsing van de uitkomsten van de studie voor het voetlicht te brengen. Daarvoor zijn we hen veel dank verschuldigd.

De nu voorliggende bundel - Stichtingspublicatie 24 - is een zo letterlijk mogelijke weergave van de voordrachten zoals ze op het symposium gehouden werden. Met het uitkomen van dit rapport wordt de verkennende, algemene fase van de Stichtingsstudie over de toekomst van de industrie beëindigd.

De Stichting hoopt dat zij met haar publicaties 23 en 24 de discussie in den lande een nieuwe vruchtbare impuls heeft kunnen geven.

dr.ir. A.E. Pannenberg
voorzitter.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	
door dr.ir. A.E. Pannenborg	iii
INHOUDSOPGAVE	v
1. PROBLEMEN VAN VOORSPELBAARHEID	
door prof.dr. P. de Wolff	1
2. INDUSTRIE EN OVERHEID	
door drs. R.F.M. Lubbers	11
3. INDUSTRIELE INNOVATIE	
door dr.ir. H. Kramers	23
4. DE SOCIALE PROBLEMATIEK	
door prof.ir. J. in 't Veld	33
5. INTERNATIONALE VERHOUDINGEN; ONZE INDUSTRIE TUSSEN WAL EN SCHIP	
door mr. G.A. Wagner	43

1. PROBLEMEN VAN VOORSPELBAARHEID

door prof.dr. P. de Wolff ¹⁾

Samenvatting

De ondernemer wordt in de huidige situatie geconfronteerd met grotere onzekerheden dan in het verleden. Op conjunctureel gebied is het samenvallen van een aantal depressieve ontwikkelingen na de oliecrisis aanleiding dat de ontwikkeling moeilijker te voorspellen is dan voorheen. Dit wordt aan de hand van schattingen omtrent de wereldhandel geïllustreerd. Meer dan ooit hangt de ontwikkeling af van moeilijk voorspelbare internationale maatregelen van economisch-politieke aard. De zwevende valuta's en de daarmee gepaard gaande voortdurende appreciatie van de gulden versterken de moeilijkheden in dit opzicht nog. Bij de invoer speelt de snel toenemende concurrentie der ontwikkelingslanden een rol. Maar omtrent de politiek die gevolgd dient te worden om deze groei in gezonde banen te leiden, bestaat grote onzekerheid. Het gevaar van protectie neemt toe en de steunmaatregelen die in ons land genomen worden en die mede ten doel hebben een selectieve groei te bevorderen, scheppen een niet altijd te vermijden onzekerheid. Kort wordt ingegaan op de studie 'De komende vijf en twintig jaar' van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid en daarna komen enkele structurele problemen op middellange termijn ter sprake, zoals de ontwikkeling van de energieprijzen en de milieueffingen. Het betoog wordt afgesloten met enkele opmerkingen over onzekerheden, die uit de sociale ontwikkeling voortvloeien en met de constatering dat de verhoogde risico's een grotere financiële speelruimte zouden vereisen, terwijl het omgekeerde het geval is.

Inleiding

Mij is gevraagd in te gaan op de problemen van voorspelbaarheid en uiteraard ook op de onzekerheden waarmee alle besluitvormers - en ondernemers in het bijzonder - bij voortduring te maken hebben.

Nu is het werken onder onzekerheid en het daaraan verbonden nemen van risico's niets nieuws voor de ondernemer. Het vormt een essentieel onderdeel van zijn taak. Alle auteurs zijn het daarover eens. Als Marshall in zijn befaamde 'Principles of

economics' de industriële organisatie bespreekt, dan voert hij de leiders ervan ten tonele als 'business undertakers and adventurers' en zegt van hen 'they adventure and undertake the risks of business'. Hij gaat vervolgens nader in op bedrijfstakken met speciale risico's zoals de bouw en de textielindustrie. En er is blijkbaar niet zoveel veranderd in de laatste 100 jaar, want hij wijdt speciale aandacht aan bepaalde takken van de textielnijverheid 'in which the

1) Emeritus hoogleraar wiskundige economie, G.U. Amsterdam.
Oud-directeur Centraal Plan Bureau.
Kroonlid Sociaal Economische Raad.
Plv. Voorzitter Raad van Advies voor het Wetenschapsbeleid.

difficulty of forecasting the future is very great'. Maar hoe dan ook, de elementen van onzekerheid en risico staan centraal. De reden dat het bestuur van de Stichting Toekomstbeeld der Techniek het vraagstuk van de voorspelbaarheid als inleiding tot deze dag heeft gekozen, ligt dan ook niet in het feit dat hier sprake zou zijn van iets nieuws, maar wel dat in het algemeen het gevoel heerst dat de voorspelbaarheid van economische ontwikkelingen thans veel geringer is dan bijv. in de decennia die achter ons liggen. Ik wil de belangrijkste factoren, die mijns inziens daarbij een rol spelen, de revue laten passeren. Ik wil daarbij abstraheren van catastrofes, zoals omvangrijke politieke conflicten en rampen, hetzij van natuurlijke oorsprong of van menselijke makelij, zoals de recente olieramp voor de kust van Bretagne die hele bedrijfstakken als toerisme, schelpdiercultuur en visserij een schade doet oplopen waarvan de omvang nog niet bij benadering te schatten is. Ik bevind me daarbij in goed gezelschap, want ook de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid merkt in zijn boeiende, verleden jaar verschenen studie 'De komende vijf en twintig jaar' (1) op, dat dergelijke rampen 'een plotseling en praktisch onvoorspelbaar karakter dragen' en dat men 'op zijn best kan wijzen op de dreiging dat zij plaats kunnen vinden'. Dit betekent natuurlijk nog niet dat ondernemers, vooral zij die exporteren naar landen met een instabiele politieke structuur, er niet goed aan zouden doen met de mogelijkheid van lokale politieke conflicten en hun eventuele gevolgen rekening te houden, maar het lijkt mij toe dat hier niet de voornaamste oorzaken van onzekerheid liggen. En ik zou ook niet graag willen beweren dat dit soort

onzekerheden nu juist in de laatste jaren sterk is toegenomen.

Conjuncturele en structurele factoren

Van meer belang dan de in het voorgaande bedoelde calamiteiten zijn factoren van conjuncturele respectievelijk structurele aard. Ik wil met de eerste groep beginnen, al is het vrijwel onmogelijk een scherpe grens tussen beide te trekken. De depressie, die zich reeds eind 1972 bemerkbaar maakte, is door de oliecrisis en de grondstofprijsontwikkeling in het algemeen, verdiept tot een gesynchroniseerde crisisachtige ontwikkeling van een omvang als in de gehele na-oorlogse periode nog niet eerder is voorgekomen. Door de synchronisatie is echter de instabiliteit toegenomen en dit is vooral voor ons land, dat zo sterk van de ontwikkeling van de buitenlandse handel afhankelijk is, van betekenis. De compenserende invloed die uitgaat van tegengestelde conjuncturele ontwikkelingen op verschillende afzetmarkten is daardoor weggefallen en het conjuncturele verloop is nu sterker afhankelijk geworden van de moeilijk voorspelbare economische politiek der grote landen en van meer toevallige bewegingen, zoals bijv. veroorzaakt door de aanvulling van te sterk gedaalde voorraden.

Ik wil dat aan enkele cijfers demonstreren. Voor 1974, het eerste jaar na de oliecrisis, voorspelde het Centraal Planbureau terecht een zwakke toeneming van het volume van de wereldhandel van 2 à 4%. De realisatie was 2½% en lag dus maar weinig beneden het midden van de onzekerheidsmarge. In de volgende jaren was het succes echter veel geringer. Werd voor 1975 een interval van -2 tot +2 voorspeld, de realisatie bedroeg -4. Voor 1976 voorspelde

het bureau correct een duidelijke opleving, maar de werkelijkheid was veel gunstiger dan de voorspelling, nl. 12% tegen 6%. In het afgelopen jaar was de situatie echter weer juist andersom, nl. voorspelling 7% en realisatie 4%. Voor de ontwikkeling van onze economie kan men slechts hopen dat het onlangs voor 1978 voorspelde cijfer van 5% té pessimistisch zal blijken, al zou dat mij als in voorspellingen geïnteresseerde econoom teleurstellen. Ik heb deze cijfers nl. niet geciteerd om mee te doen aan de neiging die soms geconstateerd kan worden, het C.P.B. onbekwaamheid te verwijten. Integendeel, ik heb nog altijd veel vertrouwen in de prestaties van dat bureau, dat ik zelf een 10-tal jaren heb mogen leiden. Ik wilde aan die cijfers slechts de conclusie verbinden, dat als het CPB, ondanks zijn uitvoerige studies en ondanks zijn internationale relaties grote moeite heeft met de voorspelling van een voor onze economie zo fundamentele grootte als de wereldhandel, het voor de particuliere ondernemer nog veel lastiger moet zijn exportmogelijkheden te schatten, deels door gebrek aan informatie, deels ook doordat die afzet door een veel groter aantal moeilijk te achterhalen invloeden wordt bepaald. Het lijkt mij juist dat, zoals onlangs door de OESO werd aanbevolen, reeds een bescheiden expansieve politiek der rijke landen - waartoe ook ons land behoort - een relatief gunstig effect op de wereldconjunctuur zou hebben. En het is te hopen dat het recente besluit der EEG-ministers in Kopenhagen een politieke stap in de goede richting zal blijken te zijn. Van de juiste omvang der te nemen maatregelen is op dit ogenblik echter nog weinig bekend en het effect ervan is dan ook moeilijk te evalueren.

Onze buitenlandse handel

De omvang van onze buitenlandse handel wordt uiteraard niet alleen bepaald door die van de wereldhandel, maar in niet mindere mate door onze concurrentiepositie. En op dit stuk is de situatie - zoals bekend - weinig bevredigend. Steeg onze uitvoer in de jaren 1972 t/m 1974 nog ca. 2% per jaar sneller dan de wereldhandel, deze voorsprong is in de volgende drie jaar meer dan te niet gedaan en ook voor dit jaar verwacht het CPB een verdere relatieve achteruitgang met 2%. Uit een oogpunt van voorspelling lijkt deze ontwikkeling echter niet bevredigend. In de jaren 1972 t/m 1977 zijn de loonkosten in de verwerkende industrie, in guldens gemeten, ongeveer 14% sneller gestegen dan die onzer concurrenten en dit heeft via een relatief ongunstige ontwikkeling van onze exportprijzen tot het aangeduide effect geleid. Maar ook bij onze concurrenten zijn sterke kostenstijgingen opgetreden. En daarom is ook deze ontwikkeling weer grotendeels terug te voeren op een factor die moeilijk exact voorspelbaar is, nl. op de voortdurende appreciatie van de gulden; deze hangt weer ten dele samen met het gunstige effect van de aardgasopbrengsten op onze betalingsbalans, maar in niet mindere mate met de deficieten in vele andere landen, die vaak hun oorsprong in de gestegen importkosten van energie vinden. In de periode 1972-1977 is de gulden t.o.v. de concurrenten met ca. 25% gestegen en het feit dat deze stijging t.o.v. onze leveranciers slechts in de orde van 15% is, maakt de zaak nog erger. Ook voor 1978 verwachtte het CPB, bij de afsluiting van het plan 1978, een verdergaande appreciatie t.o.v. de concurrerende landen van niet minder dan 5%! Het is te

hopen dat de recente maatregelen van de regering van de Verenigde Staten tot steun aan de dollar van blijvende aard zullen zijn en dat dit ook een gunstig effect op andere valuta's zal hebben, zodat ook hier het cijfer van het CPB te pessimistisch zal blijken. Men mag echter niet verwachten dat de zwevende wisselkoersen snel tot het verleden zullen behoren en zolang dit niet het geval is, blijft er dientengevolge een belangrijk additioneel element van onzekerheid voor de individuele ondernemer over. Dit geldt zowel ten aanzien van het verwerven van exportorders als voor de vaststelling van hun opbrengst; want al kan het valutarisico gedekt worden, de kosten daarvan zijn toch een functie van de bestaande onzekerheid en zijn des te hoger naarmate deze onzekerheid groter is. Hetgeen hiervoor is gezegd over de export, geldt mutatis mutandis voor de import. Ten dele voorziet deze import in de behoefte aan goederen die hier te lande niet worden voortgebracht. De vraag naar deze produkten wordt, behalve door de prijs, bepaald door de Nederlandse produktie, c.q. het nationale inkomen. Maar voorzover deze import concurreert met onze eigen industrie, is er ook hier sprake van een duidelijk verslechterende positie. Op dit terrein is er echter een factor werkzaam, die niet zo zeer bij de export een rol speelt, nl. de steeds toenemende concurrentie der ontwikkelingslanden. Ten dele is dit een wenselijke gang van zaken. De ontwikkeling van de derde wereld is niet uitsluitend bepaald door haar eigen exportmogelijkheden, maar deze spelen wel een zeer belangrijke rol in het groeiproces en het is dus logisch dat het aandeel dezer landen in de markten der ontwikkelde landen toeneemt. Het is echter in het belang van beide categoriën dat deze ontwikkeling geleidelijk verloopt, zodat de laatstgenoemde

groep tijd krijgt zich op de gewijzigde omstandigheden in te stellen. Dit vereist echter overleg op internationaal niveau, hetzij bilateraal, hetzij via internationale organisaties. Dat is echter een moeizaam verloopend proces, waarbij vooral in een depressie vaak zeer pijnlijke aanpassingen niet voorkomen kunnen worden; dit proces is moeilijk te voorspellen en leidt derhalve opnieuw tot een element van onzekerheid, dat uiteraard van bedrijfstak tot bedrijfstak sterk verschilt.

Protectionisme

Kunnen de in het voorgaande genoemde maatregelen nog worden beschouwd als instrumenten tot het bereiken van een geleidelijk verloopende ontwikkeling, veel gevaarlijker zijn de direct protectionistische maatregelen die door ontwikkelde landen worden genomen tot het weren van importen uit landen van dezelfde groep. Hoewel de 'beggar my neighbour' politiek uit de jaren tussen de beide wereldoorlogen duidelijk heeft aangetoond hoe desastreus het effect ervan kan zijn en het aantal rechtstreeks beperkende handelspolitieke maatregelen tot nu beperkt is gebleven, is het moeilijk voor de regering zich te verzetten tegen de drang die op haar wordt uitgeoefend door direct belanghebbenden, parlementsleden en pressiegroepen. Dit geldt zowel voor ons land als daarbuiten. Indirect werkende beschermende maatregelen, die dan vaak weer verdedigd worden met het argument dat ook anderen hetzelfde doen, nemen helaas in aantal toe. Nog afgezien van het feit dat dergelijke maatregelen nadelig zijn voor een gezonde ontwikkeling van de internationale arbeidsverdeling, zijn ze vaak zelfs voor de direct betrokken ondernemers ondoorzichtig en kunnen ze er vaak

toe leiden dat aantrekkelijke perspectieven waarvoor aanzienlijke initiële kosten zijn gemaakt, worden vernietigd.

Steunmaatregelen

Strikt genomen gelden bovenstaande kritische opmerkingen niet voorzover het steunmaatregelen betreft die niet op protectie zijn gericht, maar op een stimulering van de conjunctuur. Waarschijnlijk moet een belangrijk deel van de steunmaatregelen die thans in ons land worden toegepast of overwogen, tot deze categorie worden gerekend. Het is daarbij uiteraard zeer de vraag welke bedrijven of bedrijfstakken zullen worden gesteund. Natuurlijk zulke waar grote moeilijkheden bestaan of op korte termijn dreigen op te treden. Maar dit criterium is volstrekt niet voldoende. Het heeft bijv. weinig zin steun te verlenen daar waar deze maatregelen slechts leiden tot uitstel van executie en het is beter de beperkte middelen te reserveren voor veelbelovende initiatieven; de keuze echter waar de steun verlenende autoriteiten voor staan, is vaak bijzonder moeilijk. Voor de ondernemers maakt dit de situatie niet eenvoudiger. De maatregelen die in het jongste verleden gebruikt werden om de investeringen te stimuleren, zoals investeringsaftrek en vervroegde afschrijving, waren objectief. Weliswaar varieerden de tarieven, alsmede de bedrijfstakken waarop de maatregelen van toepassing waren met de stand van de conjunctuur, maar op een bepaald tijdstip wist een ondernemer uit een bepaalde branche welk deel van de kosten van een voorgenomen investering hij ten laste van de winst zou kunnen brengen. Dat men nu, in de huidige moeilijke omstandigheden, de mogelijkheid heeft geopend een dergelijke steun eveneens te verlenen aan bedrijven die in de rode cij-

fers verkeren, is begrijpelijk en ook toe te juichen. Maar het pakket investeringspremies dat de Wet Investeringsrekening in het vooruitzicht stelt, is veel gevarieerder dan vroeger. Het zal een ondernemer dan ook lang niet altijd bij voorbaat duidelijk zijn of zijn investeringsplan uitsluitend in aanmerking komt voor de basispremie of dat er daarenboven ook uitzicht is op premies verband houdend met schaal, regionale aspecten e.d.. Gelukkig schijnt het nu wel duidelijk te zijn wat terzake de goedkeuring van Brussel kan wegdragen. Maar daarnaast blijft de wenselijkheid bestaan van zo duidelijk mogelijke criteria.

Natuurlijk zal het voor zeer omvangrijke investeringen wel steeds onvermijdelijk blijven de plannen aan een diepgaande toetsing te onderwerpen. Ook heb ik volledig begrip voor het feit dat de selectieve groei die wij zullen moeten nastreven een gevarieerd steunprogramma noodzakelijk maakt. Het blijft echter wenselijk dat eenvoudige richtlijnen worden opgesteld voor de talrijke kleinere investeringen, opdat de desbetreffende ondernemingen hun plannen niet vertraagd zien door langdurige onderhandelingen over de premies waarop ze staat zouden kunnen maken. Het feit dat op gemeentelijk niveau meer en meer bereidheid bestaat bureaus in te stellen die deskundige voorlichting kunnen geven over investerings- en andere steunmaatregelen, alsook dat de regering voornemens is de steunmaatregelen niet meer op afzonderlijke bedrijven van toepassing te doen zijn, maar op bedrijfstakken, lijken goede stappen te zijn de onzekerheid zo veel mogelijk te beperken.

Afnemende groei

Zoals ik reeds eerder heb opgemerkt, is het bij de verschillende punten

waarop ik ben ingegaan moeilijk een scherpe scheiding te maken tussen conjuncturele en structurele aspecten. Sommige deskundigen neigen er zelfs toe de gehele huidige depressie als min of meer structureel te beschouwen. Naar de visie van een aantal onder hen zouden we ons aan het begin van de dalende tak van een nieuwe Kondratieff-cyclus bevinden en een periode van een enkele decennia durende stagnatie voor de boeg hebben. Maar ook als men een iets optimistischer instelling heeft en er van uitgaat dat de wereld de huidige depressie wel weer binnen enkele jaren te boven zal komen waarna er gerekend mag worden op een periode van voortgezette groei, dan doen zich toch nog vele structurele problemen voor met even zovele onzekerheden. In de eerste plaats kan men zich afvragen welke groeivoet op enigszins langere termijn mogelijk zou zijn. De meeste deskundigen zijn het er wel over eens dat niet gerekend mag worden op een herstel van de groeivoet van 4 à 6% per jaar zoals verschillende Westeuropese landen in de zestiger jaren hebben gekend. Maar de vraag waarop men - en wij in het bijzonder - dan wel zouden kunnen rekenen, is minder makkelijk te beantwoorden.

Toekomstscenario's van de WRR

In de reeds eerder genoemde studie van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid worden twee groeiscenario's opgevoerd. Deze zijn overigens geen van beide bedoeld als voorspelling, maar om, zoals de ondertitel van de studie reeds aangeeft, de toekomstmogelijkheden voor Nederland nader te verkennen.

In het eerste scenario wordt verondersteld dat de arbeidsproductiviteit in bedrijven tot 1980 gemiddeld 3 $\frac{1}{4}$ % per jaar zou toenemen om daarna tot 2000 door te groeien op een niveau van 3%. In het tweede

scenario wordt tot 1980 dezelfde veronderstelling gehandhaafd, maar daarna zal de arbeidsproductiviteitsgroei geleidelijk dalen tot nul in het jaar 2000. Beide alternatieven zijn voorts gebaseerd op de laagste verwachting die onlangs door het CBS (2) ten aanzien van de bevolkingsgroei is opgesteld. Die komt uit op een zodanige bevolkingsgroei dat rond de eeuwwisseling een bevolking van ca. 14,3 miljoen personen zal zijn bereikt.

In het eerste scenario wordt aangenomen dat de beroepsbevolking nog met 18% zal toenemen. Dat correspondeert met een praktisch gelijkblijvend deelnemingspercentage van rond 50%, waarbij een lichte daling bij de mannen wordt gecompenseerd door een stijging bij de vrouwen. Tevens wordt in dat scenario aangenomen dat het aantal gewerkte uren per jaar met 12% zal afnemen door vakantie, korter en deeltijds werken. In het tweede scenario zijn de overeenkomstige cijfers 10% en 18%. Summa summarum zou in het eerste scenario de totale produktie in volume nog met een factor 2,3 toenemen; voor de industrie ligt dit getal zelfs op 3. In het tweede scenario liggen deze groeicijfers uiteraard lager en wel op 1,6 en 2.

Het zou geheel buiten het kader van dit betoog vallen als ik de studie van de WRR meer in detail zou trachten te bespreken. In de eerste plaats is deze studie niet beperkt tot de economische aspecten van de ontwikkeling, maar tracht ze, geheel in overeenstemming met de opdracht die aan de Raad is verstrekt, een beknopt beeld van de ontwikkelingstendenties te schetsen, waarbij een breed spectrum van aspecten in de beschouwing wordt betrokken.

Maar ook het economische gedeelte is reeds te uitvoerig voor een behandeling in dit bestek. Ik heb echter twee redenen om enkele punten uit de studie aan te stippen. De eerste is dat ik een

zo ruim mogelijk publiek zou willen opwekken zich in de studie te verdiepen en haar te becommentariëren. Het is wenselijk dat de resultaten ervan in brede kring ter discussie worden gesteld. Slechts op die wijze is het mogelijk het realiteitsgehalte van vele der gemaakte veronderstellingen te toetsen en materiaal te verkrijgen voor een verbeterde tweede ronde.

De tweede reden is dat ik wil onderstrepen met welke onzekerheden een studie als die van de WRR te maken heeft. Ik doel daarbij nog niet op het feit dat men bij elke veronderstelling een afwijkende opinie kan presenteren. Dit was nl. slechts in beperkte mate geoorloofd, omdat er gestreefd is naar een zo coherent mogelijk beeld. Ik wil niet ingaan op de omstandigheid dat deze coherentie nog het beste bereikt is op economisch terrein en dat bij vele daarbuiten liggende aspecten, zoals het onderwijs, de beide alternatieven merkwaardigerwijze op vrijwel identieke wijze zijn uitgewerkt.

Ik wil mij beperken tot enkele uitkomsten die laten zien dat een nadere toetsing gewenst is. Zo kan men allereerst de vraag stellen of het wel mogelijk zal zijn, zoals in het hoogste alternatief wordt gesteld, het volume van de industriële produktie tussen 1975 en 2000 tot het driedvoudige te laten stijgen. Dit vereist een groei van de industriële arbeidsproduktiviteit die varieert van ca. 7% in de eerste jaren tot 4% daarna. Hoewel de studie deze uitgangspunten natuurlijk nader onderbouwt, lijkt het toch wenselijk een dergelijke veronderstelling zowel wat de aanbod- als ook de vraagzijde betreft nader op hun plausibiliteit te toetsen. Maar ook voor een aantal randvoorwaarden geldt hetzelfde. Zo leidt het hoogste alternatief tot een stijging van de energiebehoefte met een factor 2,4,

waarvan nog in 2000 44% door aardolie zou moeten worden gedekt. Dit correspondeert met ca. 60 miljoen ton olie, hetgeen nauwelijks redelijk lijkt in het licht van de wereldvraag naar olie. Het is echter zeer onzeker of ca. 10% van de energievoorziening in 2000 door zonne- en kernenergie geleverd zal kunnen worden.

Voorts gaat dit hoogste alternatief, ondanks krachtige tegenmaatregelen, toch nog met een verslechtering van het milieu gepaard. Het ruimtebeslag voor infrastructuur is in beide scenario's aanzienlijk en het is de vraag of dergelijke consequenties aanvaardbaar zullen blijken te zijn.

Onzekerheden op middellange termijn

Ik wil echter niet te lang stilstaan bij dit soort lange termijnverkenningen, hoe nuttig die ook mogen zijn. Er zijn nl. ook op middellange termijn nog vele onzekerheden waar de ondernemer mee te maken heeft en ik wil ook daarvan nog enkele onder Uw aandacht brengen.

In de eerste plaats de energieprijis. Vrij algemeen is men ervan overtuigd dat wij in de komende jaren te maken zullen krijgen met een aanzienlijke relatieve stijging van de olieprijs. Die zal ook repercussies hebben op de prijs van de overige energiedragers. Bovendien wordt, terecht, bepleit met onze prijspolitiek op deze ontwikkeling te anticiperen, om zodoende onze economie tijdig in te stellen op de schaarste aan energiegrondstoffen waarmee we vroeger of later geconfronteerd zullen worden. Maar het is uitermate lastig om te voorspellen hoe de ontwikkeling in feite zal verlopen. Ook is het nog geenszins duidelijk welke van deze energiedragers voor verschillende doeleinden beschikbaar zullen komen. Vooral de energie-intensieve bedrijfstakken worden hierdoor

voor een onzekere toekomst geplaatst. Daarbij komt nog dat de energiepolitiek in de concurrerende landen een rol speelt. Zo schijnt de energietariefspolitiek in Duitsland als gevolg te hebben dat bepaalde grootverbruikers ons aardgas tegen een lagere prijs kunnen betrekken dan waartegen het wordt geëxporteerd en in ieder geval lager dan de prijs waartegen vergelijkbare bedrijven hier te lande het kunnen betrekken.

Een harmonisatie van de energieprijspolitiek der EEG-landen zou hierin verbetering kunnen brengen, maar zolang dit ideaal niet gerealiseerd is, ligt hier opnieuw een belangrijk element van onzekerheid.

Iets dergelijks doet zich zelfs op nationale schaal voor bij de milieuheffingen. Er is het streven de gemeenten zowel op dit als op andere terreinen een grote mate van vrijheid te laten. Dit kan echter tot gevolg hebben dat concurrentievervalsing optreedt als identieke bedrijven in verschillende gemeenten plotseling getroffen kunnen worden door zeer uiteenlopende kostenverhogingen.

Met de tot nu toe besproken zaken is mijn lijstje van onzekerheden waarmee de ondernemer heden ten dage wordt geconfronteerd, nog lang niet uitgeput. Dit waren nog slechts enkele belangrijke onderwerpen uit de economische sfeer. Maar ook op sociaal gebied doen zich allerlei ontwikkelingen voor waarvan aard en omvang zich moeilijk laten voorspellen.

Op dit ogenblik is het nog niet eens zeker hoe de vermogensaanwasdeling er zal uitzien en de consequenties ervan zijn dan ook nog verre van duidelijk. Nu kan men zich op dit moment wel troosten met de wat cynische gedachte dat overwinsten met een lampje te zoeken zijn en dat de extra-last niet erg groot kan zijn. Het

spreekt echter vanzelf dat deze last bij een economisch herstel niet te verwaarlozen zal zijn en effecten op de kapitaalvoorziening zal hebben, die maar moeilijk te evalueren zijn. Dit geldt natuurlijk nog sterker als de mogelijkheid open blijft de tarieven geleidelijk te verhogen.

Soortgelijke problemen doen zich voor bij de arbeidsplaatsenovereenkomsten, waaraan thans door de vakbeweging grote betekenis wordt toegekend. Evenals bij de VAD, is deze betekenis vanuit het standpunt van de vakbeweging heel begrijpelijk en er zijn ongetwijfeld nu reeds gevallen aan te wijzen waarbij de acties van de vakbeweging gunstige effecten voor de werkgelegenheid hebben opgeleverd. Dit neemt niet weg dat de APO's een extra element van onzekerheid bij voorgenomen investeringen inbrengen en daardoor nadelig op dergelijke plannen kunnen inwerken. Dit geldt ook voor de arbeidsvoorziening. De verschuiving van het accent van gerichte beroepsopleiding naar algemene vorming leidt niet alleen tot kostenverhoging, maar ook tot onzekerheid ten aanzien van de consequenties voor de komende jaren.

Financiële ruimte

Uit mijn betoog moge duidelijk zijn geworden dat het aantal onzekerheden waarmee de ondernemer te maken heeft, aanzienlijk is toegenomen. Verhoogde onzekerheid is identiek met grotere risico's en volgens het boekje vereisen die een grotere financiële speelruimte. Het is daarom bijzonder bezwaarlijk dat deze ruimte er vrijwel niet is. Natuurlijk bestaat er ook op dit punt een wijde scala van variaties, maar gemiddeld is het beeld niet bepaald bevredigend. De meest geschikte macro-economische maatstaf om de situatie te beoordelen, wordt geleverd door

de zgn. arbeidsinkomens-quote. Deze stond, op de gebruikelijke wijze gecorrigeerd voor aardgasproductie, overheidsbedrijven en woningexploitatie, volgens het Centraal Economisch Plan 1978 in 1977 op 92,3% en was daarmee nog weer bijna een punt hoger dan in het voorafgaande jaar, al gebiedt de eerlijkheid er bij te voegen dat de situatie in 1975 nog be-
duidend slechter was met een niveau van 93,5%. Het is te hopen dat het CPB gelijk krijgt met zijn voorspelling van 91% voor 1978. Maar ook dat niveau is eigenlijk nog veel te hoog om de ruimte te scheppen die voor een gezonde ontwikkeling noodzakelijk is. Het is daarom dan ook niet minder te hopen dat het mogelijk zal blijken een conjuncturele ontwikkeling te bewerkstelligen waarbij de dalende inflatietendentie, gecombineerd met een gematigde kostenstijging wordt voortgezet. Lukt dat niet, dan vrees ik dat zelfs het laagste alternatief van de WRR een onbereikbaar ideaal zal blijken te zijn.

Ondanks onzekerheid toch toekomst

Aan het slot van mijn betoog over voorspelbaarheid en risico's realiseer ik me dat ik zelf een risico loop, nl. bij te dragen aan een vergroot pessimisme en dat is allerminst geschikt om de moeilijkheden waarvoor wij staan te overwinnen. Ik neem echter aan dat dit risico niet zo groot is. In de eerste plaats sla ik mijn eigen invloed niet zo hoog aan, maar belangrijker is de troost die ik put uit de publikatie die de aanleiding is tot dit symposium. Daaruit blijkt immers dat de meeste ondernemers, ondanks alle moeilijkheden die zij signaleren, toch de mogelijkheden voor hun eigen bedrijfstak hoger aanslaan dan die voor de andere. Hoewel hier duidelijk sprake is van een

inconsistent verwachtingspatroon, geloof ik dat het van grote psychologische betekenis is voor een gunstige ontwikkeling in de komende jaren.

Literatuur

- (1) Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid; De komende vijfentwintig jaar; Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage, 1977.
- (2) Centraal Bureau voor de Statistiek; De toekomstige demografische ontwikkeling in Nederland na 1975; Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage, 1976.

2. INDUSTRIE EN OVERHEID

door drs. R.F.M. Lubbers ¹⁾

Samenvatting

Het betoog is voornamelijk economisch gericht.

Op macroniveau zijn voor Nederland de volgende belangrijke structurele componenten aan te wijzen:

- er is een wat lagere internationale economische groei te verwachten;
- de concurrentiepositie voor ons bedrijfsleven is onveranderd moeilijk;
- in de tachtiger jaren is er nog steeds een relatief groot arbeidsaanbod te verwachten, met toenemende discrepanties tussen vraag en aanbod;
- we staan voor de opgave de effecten van het langzaam teruglopen van de aardgasstroom op te vangen.

Om een stabiele economische ontwikkeling mogelijk te maken, is een doorgaande kostenmatiging geboden. Hierbij is voorshands geen ruimte voor initiële loonsverhogingen en voor vrijwel geen belasting- en premiedrukstijgingen. Wel is er ruimte voor een niet te grote post incidenteel. Met dit scenario zal de koopkrachtige vraag voldoende gestimuleerd worden voor een doorgaande economische groei van 3½% (bij een consumptiegroei van 3% en wat hogere uitvoer- en investeringsgroei). Het arbeidsmarktbeleid zal het kernprobleem zijn voor de komende jaren. Buiten een macrobeleid is er op vele punten behoefte aan een gericht microbeleid. Een aantal voorbeelden hiervan wordt gegeven. Er is behoefte aan een industriebeleid. Dit moet betekenen: hoe verzekeren we dat de industrie weer voldoende ruimte krijgt zich ook voor de toekomst te bewijzen en hoe ondersteunen wij dat met allerlei vormen van gericht beleid.

Inleiding

'Toekomstbeeld der Industrie' zo luidt de titel van de lezingenbundel waarvoor mij gevraagd is het thema te behandelen vanuit de relatie industrie en overheid. Daarbij ontkom ik er echter niet aan de grenzen op bepaalde punten ruimer te trekken dan die van de industrie alleen. Deels omdat het economische beleid van de overheid - dat geldt zeker voor het macrobeleid, maar ook voor een goed deel van het microbeleid - niet alleen op de industrie betrekking heeft. Deels ook omdat wij een in arbeidsplaatsen krimpende industrie niet

alleen als vraagstuk maar ook als logische gang van zaken moeten zien in een zich geleidelijk verder ontwikkelende economie, waarbij na een fase waarin de beroepsbevolking in de primaire sector inkrimpt, een fase komt waarin de industriële sector gaat krimpen ten gunste van de tertiaire. Al gaat dat krimpen nu dan ook veel te snel. Op zichzelf echter is dat teruglopen van het aantal arbeidsplaatsen in de industrie normaal. De intense verwevenheid van onze economie met die van tal van an-

1) Oud-minister van Economische Zaken.
Lid van de Tweede Kamer der Staten-Generaal.

dere landen versterkt dit proces nog. Diezelfde internationale verwevenheid brengt te onzent met zich mee dat, sterker dan elders, de dienstensector zelf voor een deel tot het zogenaamde draagvlak van de economie behoort (denk bijvoorbeeld aan het internationale vervoerswezen), maar er ook - en dat is een nieuwer verschijnsel - steeds meer horizontale arbeidsverdeling tussen landen optreedt. Onder die horizontale arbeidsverdeling versta ik dat veelal ook binnen bedrijven internationale taakverdeling plaats vindt, waarbij bepaalde functies relatief meer in Nederland plaatsvinden. Bij die functies denk ik aan organisatie, research en marketing, maar eveneens aan bepaalde industriële produkties die partieel zijn en complementair aan bewerkingen elders. Dit fenomeen vond men voorheen vooral binnen de multinationals. Maar deze kenmerken raken nu grote delen van ons bedrijfsleven, dat daardoor in fors tempo internationaal verweven raakt. De ingenieurs- en consultantsbureaus kan ik dan noemen, evenals de textielveredeling in Oost-Europa en het Middellandse Zeegebied. Dit op zichzelf gunstige verschijnsel maakt de analyse van onze industriële situatie moeilijker. Wij moeten daarom voorzichtig zijn bij een geïsoleerde beschouwing van de industrie in Nederland.

Een tweede prealabel punt waar ik op wil wijzen, is dat zelfs in deze tijden van stagnatie er toch, zoals steeds weer nieuw opkomende bedrijven en initiatieven zijn. Dat ziet men wel eens te gemakkelijk over het hoofd. Vooral, omdat zij pas opvallen als zij er zijn. Een perfect inzicht in hoe een doorsnee van in 1970 bestaande industriële bedrijven er in 1980 zal uitzien, kan beslist geen volledig beeld geven van de industriële structuur in 1980. En dit effect wordt sterker naarmate men zich bij de doorsnede in 1970 binnen de be-

staande bedrijven beperkte tot toen goed herkenbare produktgroepen.

Ik haalde naar voren:

- het algemene natuurlijke gegeven: minder industrie meer diensten;
- het juist voor Nederland sterk geldende gegeven van de internationale horizontale arbeidsverdeling, leidend te onzent tot relatief meer diensten en tot een diffuus beeld van wat bedrijven uit een oogpunt van verdeling tussen industrie en diensten nu eigenlijk zijn;
- het gevaar bij prognoses uitsluitend te kijken naar het reeds bestaande en te weinig oog te hebben voor het zich in en aan bedrijven gedurig nieuw aanbiedende.

Deze prealabele opmerkingen maak ik deels opdat wij ons behoeden voor zwartgalligheid, deels om te indiceren waar juist nu, bij de groeiende internationale verwevenheid, mogelijkheden liggen. Dat alles neemt niet weg dat de problemen voor onze industrie erg groot zijn, dat de overheid daarover zeer bezorgd moet zijn en dat de industrie zelf een vrij mat beeld heeft van haar eigen toekomst.

De structuurnota

Wat nu kan en moet de overheid doen?

Wellicht tot Uw teleurstelling moet ik hier, hoezeer ook aanwezig onder auspiciën van de Stichting Toekomstbeeld der Techniek, dan toch beginnen te spreken over de economie en dan wel in het bijzonder over de macro-economie. De in 1975 opgestelde economische structuurnota leidde voor wat betreft de macro-economie een beleid in waarbij de arbeidskosten (daaronder zowel begrepen de lonen en salarissen als de daarop druk-

kende belasting- en premiedruk) in hun ontwikkeling gedrukt gingen worden en anderzijds de investeringen gestimuleerd zouden worden door daarvoor zoveel mogelijk financiële ruimte te bestemmen. Deze schaarbeweging beoogde loonmatiging en matiging in de overheidsuitgaven te combineren met een tijdelijke vergroting van het financieringstekort teneinde te bereiken dat er meer mensen in het arbeidsproces worden ingeschakeld - het inverdieneffect -. Daardoor zouden de belasting- en premiedruk beter gestabiliseerd kunnen worden. Dit voorgenomen beleid is inderdaad in de praktijk gebracht, al staan wij pas op drie jaar van de planperiode tot 1980.

Economische politiek; plan en werkelijkheid

Wat zijn nu de veranderingen ten opzichte van wat geprojecteerd was?

De twee voornaamste zijn de volgende.

Allereerst is de internationale recessie sterker en structureler gebleken dan was voorzien. In dat verband is men ook meer en meer van de Kondratieff-golf gaan spreken: een structurele recessieperiode, aangevangen in de zeventiger jaren, die veel langduriger zou zijn dan een normale conjunctuurcyclus. Deze structurele recessie komt vooral tot uitdrukking in mondiale sectorale overcapaciteiten die tot scherpe prijsoorlogen leiden. Pendanten daarvan zijn: dreiging van nieuw protectionisme, minder internationaal groeiperspectief en meer onevenwichtigheden, zoals o.a. monetaire instabiliteit. Het kost de industrieel meer moeite optimist en creatief te blijven. Iets anders waaraan wij dat Kondratieff-gebeuren herkennen, is de veel lagere groei. In ons land wordt dit niet zo sterk gevoeld, omdat wij al heel wat jaren geleden zeiden: 'meer dan 4% zit er

niet in'; vandaar dat de daling naar 3% voor ons niet zo groot is. Voor andere landen is dit verschijnsel echter veel opvallender. Het gegeven is duidelijk: er is veel meer sprake van een structureel recessieve tendens dan van een specifiek Nederlands probleem. Het tweede, meer markante verschilpunt is de relatieve appreciatie die de Nederlandse gulden ondervindt, vooral door de deprecierende dollar. Hiermee hangt samen de bij ons sterk verminderde inflatie, waardoor wij nu in 1978 al onder het tempo van geldontwaarding zitten dat wij oorspronkelijk als streefcijfer voor 1980 calculeerden.

Behalve deze twee veranderingen moet ik wijzen op enkele punten die wij in 1975 ook al signaleerden.

Allereerst het probleem van onze zeer moeilijke concurrentiepositie ten opzichte van het buitenland en een daarmee samenhangende zeer hoge arbeidsinkomensquote. Daarnaast het perspectief van de tachtiger jaren waarin het aanbod op de arbeidsmarkt, ondanks een lagere bevolkingsgroei, groter zal zijn dan in de zeventiger jaren. Dit wordt vooral veroorzaakt doordat de nu nog stijgende onderwijsparticipatie dan verzadiging gaat vertonen, waardoor dan nog slechts eenderde van de natuurlijke groei van de beroepsbevolking door het onderwijs wordt opgenomen in plaats van tweederde in de zeventiger jaren tot nu toe. Daarbij komt nog het doorgaande gegeven van een groeiende discrepantie tussen vraag en aanbod van arbeid; er is een duidelijk tekort aan personeel met een relatief laag opleidingsniveau en een markant overschot van personeel met een relatief hoog opleidingsniveau. Tenslotte het perspectief van een aardgasstroom waarvan het relatieve belang langzaam maar zeker afneemt. Door het gevoerde beleid zal de vermindering van de aard-

gasbaten niet zo scherp zijn, maar onmiskenbaar zullen wij geen gaten meer kunnen stoppen met additionele aardgasinkomsten.

Resumerend constateer ik dus:

- het perspectief van een wat lagere internationale economische groei;
- het probleem van de hoge waarde van onze gulden;
- de onveranderd moeilijk gebleven concurrentiepositie van ons bedrijfsleven;
- een nog steeds te verwachten relatief groot arbeidsaanbod in de tachtiger jaren, met toenemende discrepanties tussen vraag en aanbod;
- het effect van de langzaam teruglopende aardgasstroom.

Twee scenario's

Wat betekent dit nu voor de economische politiek? Allereerst moet ik dan vaststellen dat wij in de komende jaren voor een fundamentele keus staan. Daarbij gaat het om het volgende. Het verminderende betalingsbalansoverschot zou, samen met de te ongunstige concurrentiepositie kunnen leiden tot de opvatting dat wij afkoersen op een trendbreuk rond 1980 van een sterke naar een zwakke gulden. Als die depreciatie eenmaal op gang begint te komen, weten wij uit de ervaring van andere landen dat het hard kan gaan. Er is niet erg veel voor nodig om dat te bereiken. Nieuwe initiële looneisen, of nieuwe belasting- en premiedrukstijgingen die daar in feite toe dwingen (en ook het omgekeerde geldt), zouden een dergelijke ontwikkeling onvermijdelijk maken. Is dat station eenmaal gepasseerd, dan zal ongetwijfeld een periode van nieuwe prijsstijgingen volgen, leidend tot relatieve verarming en zo tot sanering van de economie langs de harde weg. Dit scenario acht ik ongewenst.

Het andere scenario is de politiek van de inflatievermindering en

kostenmatiging strak vol te houden, onder het Duitse inflatietempo te komen en zo, opgesloten in de monetaire slang, toch minder kwetsbaar te worden.

Dit scenario vooronderstelt voorhands geen initiële salarisverhogingen en vrijwel geen belasting- en premiedrukstijgingen. Een bezwaar dat door economen tegen dit scenario aangevoerd wordt, is wel dat het te conservatief zou zijn en tot onderbesteding zou leiden. Dit wil ik echter weerleggen. Langs drie zijden wordt ook dan de consumptieve vraag voldoende gevoed, namelijk

- door de zogenaamde incidentele loonsverhogingen; ik kom daarop terug;
- door het feit dat het aantal inkomenstrekkingen in ons land ondanks een zeer lage bevolkingsgroei, met meer dan 1% per jaar zal blijven groeien;
- door het feit dat bij een gebruikelijke na-indexatie van zes maanden bij dalende inflatie, de koopkracht uit dien hoofde iets opgekrikt wordt.

Om dit laatste het eerst toe te lichten: als de inflatie met 2% per jaar vermindert, betekent deze na-indexatie 1% extra koopkracht per jaar. Bij 1% inflatievermindering wordt dat $\frac{1}{2}\%$.

Vervolgens is er het feit dat het aantal inkomenstrekkingen in ons land nog een groot aantal jaren met 1% à $1\frac{1}{2}\%$ per jaar zal blijven toenemen. Dit is een logisch gevolg van de feiten dat de slinkende kinderstroom voorlopig nog niet resulteert in een mindere groei van het arbeidsaanbod, dat er een langzame doch gestage groei is van het aantal werkende vrouwen en dat niet-actieven, zoals ouderen en arbeidsongeschikten, natuurlijk wel tot de inkomenstrekkingen blijven behoren.

Tenslotte is er dan de factor 'incidenteel'. Dit begrip is nog steeds enigszins historisch belast. Het zou hier gaan om on-

grijpbare verschuivingen, die zich zouden voordoen los van de invloed van de vakbonden. Naar mijn oordeel is dit, terugkijkend naar het verleden, maar zeer gedeeltelijk waar en kijkend naar de toekomst hoeft het in ieder geval niet zo te zijn, vooropgesteld dat partijen in onderneming en bedrijfstak dit 'incidenteel' zeer bewust tot onderwerp van onderhandeling en afspraken maken.

We moeten echt af van de macro-loonontwikkeling en terug naar een bewuste micro-ontwikkeling die rekening houdt met de feitelijke problemen op de arbeidsmarkt en ook met elementen van rechtvaardigheid zoals die in de onderneming en in de werknemersorganisaties worden aangevoeld. Een dergelijk type loonbeleid heeft een veel hoger rendement dan algemene loonsverhogingen.

De arbeidsmarkt

De discrepanties tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt kunnen natuurlijk niet alleen door andere beloningsverhoudingen opgelost worden, al kunnen en moeten deze daartoe wel een bijdrage leveren. In het voorgaande ging ik al in op de schaarsteverhouding tussen laag en hoog opgeleiden, maar daarnaast zijn er natuurlijk nog de specifieke schaarsten aan bepaalde soorten van vakbekwamen.

De laatste jaren is het steeds duidelijker geworden dat er een fors aantal onvervulde vacatures is en hoewel dit - het zij nogmaals gezegd - zeker niet alleen een kwestie van arbeidsvoorwaarden is, zal een flexibele aanpassing in de beloningsverhoudingen van betekenis zijn.

Dus juist met het oog daarop is 'incidenteel', ingevuld door de sociale partners, van belang. Nu is het goed een bruto 'incidenteel' van een netto 'incidenteel' te onderscheiden. Onder bruto 'incidenteel' versta ik het 'inciden-

teel' dat resulteert uit betere beloning, resp. verschuiving naar beter betaalde beroepen, onder de hypothese dat niemand er op achteruit gaat.

Onder netto 'incidenteel' versta ik datgene wat resulteert als een aantal (relatieve) verslechteringen van dat bruto 'incidenteel' afgetrokken zijn. Dat deze teruggangen hier en daar onvermijdelijk zijn lijkt mij te volgen uit het overaanbod in bepaalde sectoren met langdurige opleidingen. Sprekend over bruto versus netto 'incidenteel', denk ik in cijfers van 2% per jaar bruto 'incidenteel' en ca. 1½% netto, bij een gematigde, doch consistente inkomensherverdeling.

Zoals reeds eerder gezegd, moet deze benadering van het zogenaamde 'incidenteel' hulpmiddel bij het arbeidsmarktbeleid zijn. Slechts een hulpmiddel, omdat de vereiste mobiliteit in de eerste plaats via her-, om- en bijscholing en vooral ook intensieve begeleiding bereikt moet worden. Dit gebeurt uiteraard gemakkelijker binnen bedrijven dan daarbuiten. Daarom moet de herstructurering zoveel mogelijk binnen bedrijven en bedrijfstakken plaatsvinden; maar ook buitenom, via de echte arbeidsmarkt, is er een enorme behoefte aan die gerichte inspanningen om arbeid 'in te schakelen', daar waar de economie eigenlijk wel arbeidsplaatsen te vervullen heeft.

Een goed arbeidsmarktbeleid is voor de industrie van enorme betekenis.

Macro-effecten

Terug naar de hoofdlijn van de macro-economische conceptie. Wat is nodig? Mikken op verdere verbetering van de concurrentiepositie door arbeidskostenmatiging. Voorshands op een 'initieel' gelijk aan nul gaan zitten, maar wel de moed hebben tussen de sociale partners het 'incidenteel', als instrument van arbeidsmarktbe-

leid en rechtvaardige inkomensverhoudingen een grotere betekenis te geven. Ik gaf verder aan dat bij een teruglopende inflatie en een groeiend aantal inkomenstrekkers, dit 'incidenteel', uiteraard aangevuld met handhaving van de zogenaamde prijscompensatie, voldoende is om tot een consumptiegroei van ca. 3% per jaar te geraken.

Daarmee treedt dan ook geen onderbesteding op; wel een zekere accentverschuiving in de afzet naar export en naar de broodnodige investeringen, alles samen goed voor een groei van ca. 3½% bij een weerlicht stijgende werkgelegenheid.

Investeringen zie ik als broodnodig, omdat wij nu eenmaal te maken krijgen met én ingrijpende industriële herstructureringsprocessen (waarbij tegenover afbouw toch ook nieuwe activiteiten zullen

moeten staan én met het echo-effect van de investeringen uit de groei-jaren die in de tachtiger jaren aan vervanging toe zijn. Daarbij voegt zich dan nog de behoefte aan nieuwe investeringen gerelateerd aan extra benodigde arbeidsplaatsen in de orde van enkele tienduizenden per jaar.

Gelukkig begint het investeringsbevorderingsbeleid als uiteengezet in de structuurnota, tegen de Kondratieff-trend in, enigszins 'te pakken', maar dit moet wel met kracht voortgezet worden.

Verwezenlijking van het beleid

Tot zover klinkt het macroverhaal mooi en gepolijst.

Maar zal het wel mogelijk zijn deze koers van wel een duidelijk 'incidenteel', maar geen 'initieel' in te slaan, resp. te vervolgen? Daarvoor zal aan twee eisen moeten worden voldaan. De vakbeweging zal daartoe bereid moeten zijn en de regering zal er in moeten slagen belasting- en premiedruk zodanig te beheersen dat er geen loonsverhogingen tot stand hoeven te komen die dan weer gecompenseerd moeten

worden.

Tussen deze twee bestaat overigens een nauw verband, omdat de vakbeweging zelf erg hecht aan de collectieve voorzieningen en deze nu eenmaal het spiegelbeeld van de belasting- en premiedruk zijn.

Een fors probleem, niet in de laatste plaats vanwege de kwantitatieve aspecten ervan. Vanuit het oude kabinet stond er immers nog zo'n drie à 4 miljard aan bezuinigingen te realiseren en dat was dan nog bij zo'n 3¼% groei. Zou deze groei echt lager uitvallen dan komt men al gauw aan het dubbele in de noodzakelijke ombuigingsoperatie en dat is dan eigenlijk nog maar het startpunt, waarbij in onze economie nog geen verdergaande verbetering dan tot nu toe optreedt.

Tijdens de formatie in 1977 is er druk gerekend aan het verband tussen arbeidskostenmatiging en noodzakelijke ombuigingen bij gegeven werkgelegenheidsdoelstellingen en een gekozen randvoorwaarde terzake van het financieringstekort. Uit die berekening bleek dat 1% minder arbeidskostenstijging correspondeert met zeer forse bezuinigingen, die na enkele jaren al snel tenderen naar zeer vele miljarden. Als men, bijv. 1% voortgezette extra loonstijging gedurende 4 jaar zou moeten gaan bekopen met een extra ombuigingsnoodzaak van bijv. 10 miljard in totaal, dan is het bij voorbaat duidelijk dat dit in de huidige sociaal-economische verhoudingen een irreële zaak is. De enige mogelijkheid om ombuigingen in de dubbele cijfers te vermijden, is een aanpak van doorgaande arbeidskostenmatiging, gecombineerd met een 'incidenteel' gericht op arbeidsmarktverhoudingen en inkomensherverdeling.

Uiteraard past bij zo'n beleid eveneens een strakke beheersing van de belasting- en premiedrukontwikkeling. Een vergroting van het financieringstekort zal daar-

bij slechts van beperkte betekenis kunnen zijn. Een zwakker wordende betalingsbalans en de noodzaak meer financieringsruimte voor de investeringen te gaan reserveren, nopen op dat punt tot voorzichtigheid. Er blijft dus de noodzaak tot ombuigingen, zij het dat de voordelen voor de overheid van de uit de arbeidskostenmatiging voortvloeiende lagere nominale ontwikkeling, lagere rente, meer exportafzet, meer investeringen en meer inschakeling van arbeid, ook zeer belangrijk zijn.

De door de mindere inflatie nu dalende rente is voor bedrijfsleven en overheid van grote betekenis. Voor wat betreft de inflatievrije belastingheffing beschikken wij nu over de studie Hofstra. Deze verdient zo snel mogelijk in concrete wetgeving vertaald te worden. De rechtvaardigheid gebiedt dat. Of effectieve invoering en benutting van financieringsruimte daarvoor nodig zijn, hangt echter af van de mate waarin het inflatietempo gedrukt kan worden. Hofstra zelf noemt daarvoor een inflatie van 2% waarbij effectuering van zijn voorstellen nog zinvol is, anderen zouden wellicht op 3% gaan zitten en wij zijn nu al terug naar een inflatiepercentage wat met een 4 begint.

In het macro-economische beleid is het dus nodig te kiezen voor een variant van het anti-inflatiemodel zoals dat na 1975 op gang kwam. Bij zo'n anti-inflatiebeleid hoort ook dat de overheid de neerwaartse koers aanwijst, juist daar waar zij rechtstreeks bij de inflatie betrokken is, zoals op het gebied van de planning van de ontwikkeling van overheidstarieven en huren.

Noodzakelijk complement van dit alles is een zeer zuinige overheid, die zich richt op een vrijwel stabiliseren van belasting- en premiedrukontwikkeling, zonder door haar bezuinigingsbeleid te scherpe inkomensachteruitgang bij de overdrachten of te scherpe ne-

gatieve werkgelegenheidseffecten uit te lokken.

Een moeilijke, maar geen onmogelijke opgave.

In de sociale sector wordt daarbij het meest gesproken over de volumebeheersing. Deze is vooral van betekenis in de sectoren arbeidsongeschiktheid en gezondheidszorg. Terecht wordt daar het meeste over gesproken, want daar zijn, zonder beleid, de te vrezen premiedrukstijgingen het grootst. Intussen is het wel ironisch dat het eerste echte bezuinigingsvoorstel - dat van de kinderaf-trek - in de sfeer ligt van een inkomensherverdelingsvoorziening die juist geen overmatige volumegroei kent; een uit oogpunt van noodzakelijk ombuigingen intussen toch een positief te waarderen start.

Arbeidsplaatsenovereenkomsten

Ik gaf verhoudingsgewijs veel aandacht aan deze macro-aanpak omdat ik meen dat de macrostructurele verhoudingen van zeer grote betekenis zullen blijken en omdat het kabinet een duidelijke en aansprekelijke koers terzake zal moeten gaan formuleren.

Dat wil natuurlijk niet zeggen dat wij bij de macropolitiek stil moeten blijven staan.

Ik zei al het een en ander over de arbeidsmarktpolitiek, die het centrale punt zal blijken te zijn. Daarop aansluitend zullen de z.g. eerlijke verdeling van de arbeid en de arbeidsplaatsenovereenkomsten van betekenis zijn; zeker als de vakbeweging mee insteekt op een 'initieel' gelijk aan nul en op een meer bewust beleid ter aanpassing van beloningsverhoudingen, dus terzake van het 'incidenteel'. Ik denk ook wel dat de arbeidsplaatsenovereenkomsten een positieve betekenis kunnen hebben - ook voor de industrie - mits ze vooral kwalitatief van aard zijn; daar versta ik onder: mits ze de arbeids-

marktproblemen definiëren waar de onderneming voor staat en zich niet alleen beperken tot een soort conserverend behoud van arbeidsplaatsen, maar vooral de onderneming benaderen vanuit de sociale functie. Daarbij behoort ook de vraag; hoe kunnen de arbeidsplaatsen voor de onderneming op kwalitatief goede wijze worden vervuld.

De apo's zullen van meer positieve betekenis kunnen zijn naarmate zij meer kwalitatief van aard zijn en het werkelijke scharnierpunt worden tussen de economische en de sociale functie van de onderneming. Op dat scharnierpunt ontmoeten ondernemingsleiding en vakverenigingen elkaar en spelen de verzelfstandigde ondernemingsraden een belangrijke rol.

Naar ik schat, zullen de apo's in hun kostenconsequenties ook een deel van de ruimte voor het 'incidenteel' vullen.

En als dat met open ogen gebeurt, acht ik zulks een goede zaak.

Arbeidsmarktbeleid van overheid, werknemersorganisaties en ondernemingen acht ik een kernprobleem voor de komende jaren.

Voor economen is overbekend de kern van de Keynesiaanse theorie dat een natuurlijk economisch evenwicht leidend tot volledige inschakeling van de factor arbeid zeker niet bij voorbaat verzekerd is.

Veel minder eenduidig theoretisch geformuleerd, maar daarom nog niet minder waar en zeker niet minder relevant, is het gegeven dat de z.g. 'aansluiting' van vraag en aanbod van arbeid niet bij voorbaat door de 'invisible hand' verzekerd is. Het kost gerichte inspanning en organisatie om die aansluiting zo goed mogelijk te verzekeren.

Energie

Graag nu een enkel woord over de energiepolitiek.

Daar is de laatste jaren het nodige

aan gedaan.

Natuurlijk wil ik graag beginnen te zeggen dat wij wellicht de kantjes moeten bij vijlen, daar waar onze eigen industrie ten opzichte van het buitenland in te dure kosten komt.

Maar de grote lijn van het energiebeleid verdient voortzetting; door research, voorlichting en hogere prijzen moet de structuur van ons energieverbruik fors worden beïnvloed: een beleid gericht op besparing en meer verantwoorde benutting van energie. Het is duidelijk dat nieuwe technieken en nieuwe investeringen hier hand in hand gaan. Bij de teruglopende investeringen in de traditionele aardgassector zijn deze nieuwe initiatieven zeer welkom. Zij betekenen nu meer werkgelegenheid en straks minder afhankelijkheid van energie-importen uit het buitenland. Dat zal juist in de tachtiger jaren belangrijk blijken. Energiebeleid is niet het onderwerp van dit betoog: toch kan ik het niet laten het belang hiervan opnieuw te benadrukken.

Soortgelijke technologische uitnodigingen liggen er op het gebied van grondstoffen, recycling enz. Juist op deze terreinen, energie en grondstoffen, kan de overheid initiërend en stimulerend werken. Vooral in recessieve tijden is dat van betekenis. Nieuwe initiatieven zijn juist nu nodig zowel ten behoeve van de werkgelegenheid als om schaarsteproblemen van de toekomst beter onder de knie te houden.

Toen ik in mijn macrobetoog aangaf hoezeer het passen en meten geblazen is om voldoende financieringsruimte voor de investeringen te behouden (gegeven de particuliere consumptie en gegeven de beïnvloedbaarheid van de overheidsbestedingen), bleek al dat wij juist door de moeizame groei, ondanks onze hoge welvaart, echt met schaarste worstelen. Dat vraagt veel aandacht voor niet

alleen arbeid, maar ook kapitaal besparende technologie. Dat is pure en daarom zo belangrijke winst.

De rol van de technologie

Eindelijk is dan het woord technologie gevallen. Technologie en innovatie: twee sleutelwoorden die nieuwe opgang maken. Zelf heb ik in de structuurnota geprobeerd het taboe dat in de zestiger jaren op de techniek was gaan rusten, op te heffen door duidelijk te maken dat een goed georiënteerde economische groei juist techniek en innovatie behoeft om de problemen de baas te blijven. Daarnaast teken ik aan dat een meer structurele economische stagnatie wordt gekenmerkt door de roep naar meer aandacht voor techniek, nieuwe concrete initiatieven. Men gelooft als het ware niet meer in de werking van de markteconomie alleen. Rechtstreeks uitlokken en bevorderen van nieuwe initiatieven krijgt weer een hoge prioriteit.

Wat kan de overheid doen?

Zie hier een ruwe greep.

- De overheid moet haar aankoopbeleid als instrument voor innovatie zien.
- Het stimuleren van research en ontwikkeling via financiële instrumenten, zoals de research-toeslag in de wet op de investeringsrekening, uitbouw van de ontwikkelingskredieten e.d..
- Het openhouden van het venster op nieuwe technologieën door in enkele geselecteerde sectoren ons land, eventueel in samenwerking met andere landen aan bepaalde toekomstprojecten te laten werken. Ik denk hierbij aan zaken als de IRAS (De infrarood astronomische satelliet). Deze invalshoek zal overigens, gezien de benodigde fondsen en de schaal van ons land, beperkt van beteke-

nis blijven.

- De herstructurering van TNO en andere technologische instituten, zodat de kennis daar aanwezig effectiever ter beschikking komt van het bedrijfsleven, vooral het kleinere.
- Het mede in samenhang hiermee beter ontsluiten van technische kennis voor de bedrijven. In diezelfde lijn ligt de noodzaak van een betere symbiose tussen technisch onderwijs (vooral het universitaire) en het bedrijfsleven.
- Via het CIVI nagaan of bepaalde potentiële nieuwe produkties zo op de drempel van het wel of niet economisch haalbare liggen, dat het de moeite waard zou zijn in deze gevallen de overheid zelf de ondernemersrol te laten vervullen, resp. mede te laten vervullen. Het UCN-project is daar overigens al een voorbeeld van.
- Tenslotte het positief discrimineren van onze kapitaalgoederenindustrie om althans enigszins de handicap van de kleine thuismarkt voor hen te compenseren.

Exportbevordering

Met dit laatste punt kom ik nu aan een volgend z.g. functioneel beleidsterrein, nl. het exportbevorderingsbeleid.

Het is mijn vaste overtuiging dat er voor het Nederlandse bedrijfsleven in de letterlijke zin des woords nog een wereld open ligt. Er zijn vele kansen te benutten voor grote en kleine bedrijven. Dat vergt wel een positieve gezindheid van de overheid en een daarop gerichte presentie van de regering en diplomatieke posten in het buitenland. Het vergt vooral voor de kapitaalgoederen een adequate opzet van de benodigde kredietstructuren.

Het vergt, teneinde niet alleen grote, maar ook middelgrote en

kleine ondernemingen export-minded te maken, het bevorderen van samenwerking in de export. Een samenghangende aanpak komt nu gelukkig langzaam maar zeker van de grond.

Industrie en overheid, meer eenheid

Het functionele beleid, zoals het door mij aangetipte innovatie- en exportbeleid, wordt nu allerwege positief tegemoetgetreden.

Hetzelfde geldt ook voor mesobeleid zoals het sectorstructuurbeleid, zeker daar waar dat ook een toetsende en vervangende rol kan spelen ten opzichte van de problematisch blijvende steun aan individuele bedrijven.

De positieve bejegening van al dit gerichte economisch beleid komt zowel voort uit de reële behoefte met concrete overheidsinstrumenten de matheid in de economie te doorbreken, als uit de psychologische behoefte dat de overheid weer echt opkomt voor het bedrijfsleven. Dit laatste punt is ook van grote betekenis.

Deze tweeslag van reële en psychologische betekenis vinden wij ook op het vlak van de procedurele bottlenecks, die het bedrijfsleven ondervindt vanuit de gebieden milieu en ruimtelijke ordening. Onzekerheid over voorschriften, lange tijd die het duurt voordat er vergunningen komen en nog het risico van beroepsprocedures. Naast het Rijk, zijn de provinciale overheden hier van betekenis. De periodieke rapportage op provinciaal niveau van knelpunten in de ontwikkeling, op te stellen in samenwerking tussen provinciaal bestuur en bedrijfsleven, moet hier de economische invalshoek en de noodzakelijke bestuurskracht versterken.

Macrobeleid alleen is niet voldoende

Na het macrobeleid en de noodzaak meer aandacht te hebben voor de be-

loningsverhoudingen dan algemene welvaartsverhogingen ben ik summier op het meer gerichte beleid ingegaan.

De terechte aandacht die nu allerwege ook voor gericht beleid gevraagd wordt, hangt samen met de 'onderdruk' in onze economie.

Macrobeleid leidt niet meer vanzelf tot volledige en optimale inschakeling van de produktiefactoren. Deze situatie is ook in het verleden met afwisselende intensiteit onderkend. Denk bijv. aan vroegere recessies, de naoorlogse wederopbouw enz.. Misschien mag men stellen, naar analogie van de analyse van Keynes terzake van de effectieve vraag, dat het natuurlijk evenwicht waarbij macro-economisch beleid alleen toereikend is, eerder uitzondering is dan regel.

Van tijd tot tijd wordt er krachtig geroepen om een industriebeleid, een soort blauwdruk waar het heen moet. Om eerlijk te zijn, daar geloof ik niet in.

Noch de noodzakelijke beweeglijkheid van onze bedrijven, noch de internationale vervlechting maakt dit mogelijk. Het is ook niet gewenst.

Waar wel behoefte aan is, is een helder macro-economisch beleid en een waaijer van gerichte beleidsmaatregelen.

Ik schetste een anti-inflatoir matigingsbeleid, waardoor de ombuigingen in de overheidssector tot aanvaardbare omvang beperkt kunnen blijven, bij een vrijwel stabiliseren van belasting- en premiedruk.

Hierbij is er behoefte aan een arbeidsmarktbeleid dat heel nadrukkelijk ook steunt op de rol van de beloningsverhoudingen en, via die lijn, een wat groter incidenteel bij een afwezig 'initieel' in de loonvorming benut. Ik gaf aan dat het selectieve groeibeleid terzake van energie en grondstoffen nieuwe technologische initiatieven en werkgelegenheid kan betekenen.

Daaraan paart zich de noodzaak van gericht beleid op terreinen als innovatie, exportbevordering en betere procedures.

Ik haalde de reële en psychologische noodzaak van dat gerichte beleid naar voren.

Dat alles te zamen moet de basis zijn voor een toereikend economisch beleid voorzover het de overheid aangaat.

Volledig kon ik - gezien de toegemeten ruimte - helaas niet zijn. Graag was ik nog ingegaan op de noodzaak de georganiseerde vrijhandel in stand te houden en op de samenhang hiervan met het internationale sectorbeleid; evenals op de wijze waarop wij, via de bevordering van de nieuwe economische orde, de ontwikkeling van de derde wereld kunnen paren aan een werkelijk perspectief voor onze eigen economie.

Dat zou nu echter te ver voeren. Datzelfde geldt voor de uitdaging de rol te schetsen van de kwartaire sector in de tachtiger jaren en van de sociologische aspecten van het vraagstuk werken versus niet werken.

Daarmee zou ik echter, hoe belangrijk dit thema ook is, evenzeer het bestek van dit betoog overschrijden.

Industriebeleid

Afsluitend wil ik wel dit opmerken: hoe goed ook ons macrobeleid is - en ik gaf aan op welke wijze wij voort moeten gaan -, hoe belangrijk ook het mesobeleid in sectoren en regio's en het functionele beleid (waarvan ik de voorbeelden innovatie en exportbevordering expliciet noemde) en tenslotte het facettenbeleid is dat evenzeer in dienst van de werkgelegenheid gesteld kan worden, hoe belangrijk dit alles ook is, het bedrijfsleven zal het toch zelf moeten doen; de overheid kan slechts ruimte scheppen en richting aangeven, maar dan houdt

het op.

Vaak, te vaak wordt gesproken over de afwezigheid van een industriebeleid. Ik acht die kritiek vals. De internationale verstrengeling van onze economie, de beweeglijkheid van het economisch leven en de schat van creativiteit en initiatieven in de bedrijven zelf, vragen niet om een catalogus van toekomstige produkties.

Als met industriebeleid bedoeld wordt: hoe verzekeren wij dat de industrie weer voldoende ruimte krijgt om zich ook voor de toekomst te bewijzen en hoe ondersteunen wij dat met allerlei vormen van gericht beleid, dan teken ik wel graag in.

Dat is echt de moeite waard en ik hoop van harte dat deze lezingenbundel daartoe een bijdrage zal zijn.

3. INDUSTRIELE INNOVATIE

door dr.ir. H. Kramers ¹⁾

Samenvatting

De vraag wordt gesteld of topmanagers wel voldoende tijd besteden aan beïnvloedbare zaken die met de verder verwijderde toekomst te maken hebben. Hiertoe behoort ook innovatie.

Innovatie wordt de laatste tijd aangeduid als het grote wondermiddel waarmee de industriële ontwikkeling weer op gang geholpen kan worden. Innovatie is niets nieuws. Ontmythologisering van het begrip is gewenst. Daartoe wordt allereerst gedefinieerd wat onder industriële innovatie kan worden verstaan.

Innovatie is niet alleen een researchfunctie, doch het resultaat van een geïntegreerde inzet van vele bedrijfsfuncties.

Daarom is innovatie een verantwoordelijkheid van het algemeen management van een onderneming.

Er wordt ingegaan op voordelen en nadelen voor het grote resp. het kleine bedrijf wat betreft de belangrijkste bij innovatie van belang zijnde componenten.

Tenslotte wordt er ingegaan op innovatiebevorderende samenwerkingsvormen, met name tussen industrie en overheid.

Inleiding

Deze kanttekeningen bij de STT publikatie no. 23 (1) hebben het woord 'innovatie' als richtsnoer. Het doel van deze presentatie is om het begrip innovatie en de rol ervan in de industrie tot redelijke proporties terug te brengen; enige ontmythologisering lijkt gewenst.

De volgende stellingen zijn daarbij van belang:

- Industriële innovatie is een gewone zaak, wel zeer noodzakelijk, maar niet een nieuw wondermiddel.
- Het proces dat tot innovatie leidt, is lang, duur en riskant en het schijnt langer, duurder en riskanter te worden.
- De overheid is in principe zeker goed in staat innovatie te bevorderen, maar het bedrijfsleven moet het uiteindelijk zelf doen.
- TNO, TH's en Universiteiten

kunnen wel degelijk tot innovaties bijdragen, maar kunnen niet zelf de innovatie dragen.

Volgens enkele besprekingen toonde de STT publikatie weinig perspectief ten aanzien van innovatie. Bij besprekingen door de heer De Brauw (2) en ook een die ik las in het Chemisch Weekblad (3) werd gesignaleerd dat de studie weinig perspectief op innovatie toont. Zijn de managers zo gepreoccupeerd dat zij eigenlijk over innovatie niets verstandigs te vertellen hadden?

Hebben zij misschien te weinig kennis van de technische mogelijkheden in het bedrijf? Ik zou willen zeggen dat allebei misschien wel een beetje het geval is.

Er is in Amerika een tijd geleden een onderzoek (4) gedaan over de manier waarop general executives hun tijd besteden. De uitkomsten

1) Lid raad van bestuur Akzo

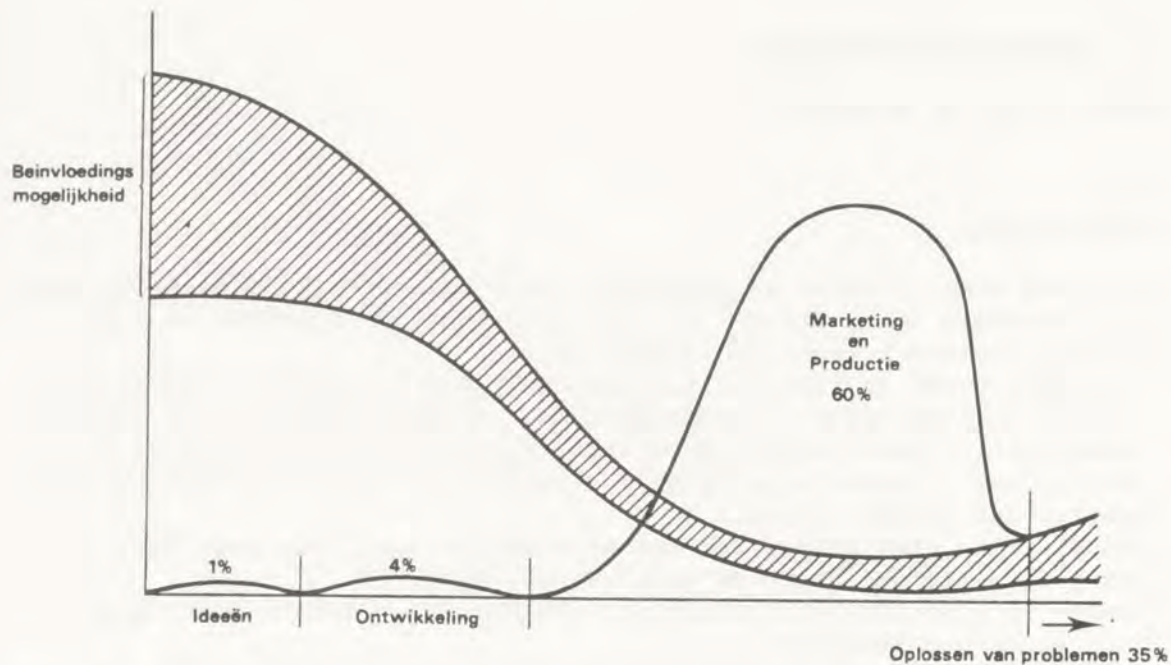


Fig. 1: Hoe een algemeen manager zijn tijd besteedt, met de daarbij toebehorende mogelijkheid tot beïnvloeding van toekomstige ontwikkelingen.

hiervan zijn misschien ook wel van toepassing op de ondervraagden die bijdroegen tot Stichtingspublicatie 23. Uit deze studie is gebleken dat general executives verreweg het grootste deel van hun tijd gebruiken voor operationele problemen die direct of indirect met produktie en verkoop te maken hebben en die zij wegens externe factoren slechts in beperkte mate kunnen beïnvloeden. Zij besteden daarentegen naar verhouding weinig tijd aan nog beïnvloedbare zaken die met de verder verwijderde toekomst te maken hebben (zie fig. 1). Daartegenover staat mijn mening dat de ondervraagden in de Stichtingsstudie wel degelijk op de hoogte waren van de noodzaak tot innovatie en dat ze ook wel op de hoogte zijn van de technische mogelijkheden ertoe in hun bedrijf. Dat dit niet zo uit de verf is gekomen, is misschien wel omdat de ondervraagden innovatie eigenlijk een heel gewoon proces vinden. Veel mensen denken dat het iets bijzonders is. Het vreemde woord is interessant; zoals veel vreemde

woorden die we gebruiken, is het ook wat wollig en wekt het verwachtingen.

Er is alleen al in de afgelopen paar maanden bijzonder veel geschreven over innovatie. Met name wil ik wijzen op een verdienstelijk samengestelde serie informatieve artikelen in het TNO tijdschrift 'Project' (5). Uit al die literatuur blijkt echter geen eenstemmigheid over het begrip 'innovatie' (in wezen 'het invoeren van een nieuwheid') te bestaan (Buys (5)). Het modieuze woord wekt, vooral bij buitenstaanders, onevenredig hoge verwachtingen, het best gekarakteriseerd door Reinshagen (6), die schrijft: 'Innovatie, het nieuwe mode-woord, waarvan het fluisteren als een gebed hopelijk al voldoende is om de vaderlandse industrie uit het moeras te trekken

Wat onder innovatie te verstaan?

De best hanteerbare definitie van

innovatie is m.i.: het resultaat van een proces of activiteit waarin iets nieuws tot stand is gebracht dat beantwoordt aan een bepaalde doelstelling. Het nadeel van deze 'achteraf' definitie is minder groot dan het voordeel dat het succes moet worden gerelateerd aan de doelstelling. Industriële innovatie kan bestaan uit een nieuw of sterk verbeterd produkt, c.q. toepassing voor een bestaand produkt, c.q. proces. Het gunstige effect kan liggen in vervanging, uitbreiding, diversificatie, betere integratie, of besparing van grond- en hulpstoffen. Het effect wordt uiteindelijk gemeten naar economische maatstaven.

De nieuwigheid behoeft niet nieuw te zijn in absolute zin, maar moet het wel zijn voor de betrokken organisatie als men het als innovatie zou willen kenmerken. Al is innovatie op ander dan technologisch gebied niet uitgesloten, men

denkt toch meestal aan het gebruik, of zelfs het genereren van wetenschappelijke en technische kennis die er voor nodig zou zijn. Wij kunnen deze technologische bijmaak toelaten, als wij maar bedenken dat de techniek vaak nodig is om een innovatie mogelijk te maken, maar meestal op zichzelf onvoldoende is om haar tot stand te brengen.

Daarom wil ik er de nadruk op leggen dat, o.a. in het licht van de gekozen definitie, innovatie een verantwoordelijkheid is van het algemeen management van de onderneming en niet alleen van technici of de researchfunctie. Ook binnen de onderneming kan hier wel eens verkeerd over worden gedacht, omdat het vroeger wel voorkwam dat een technische nieuwigheid zonder veel moeite ook tot innovatie leidde (technology push) (zie fig. 2).



Fig. 2: Innovatie komt niet tot stand door R & D alleen, zelfs niet wanneer (zoals getoond) marketing, produktie en verkoop erom schreeuwen.

Innovatie is het resultaat van een succesvolle gezamenlijke inspanning van alle betrokken functies (niet getoond).

Innovatie is het resultaat van een succesvolle gezamenlijke inspanning van alle betrokken functies - spreekwerk en ontwikkeling, marketing, produktie en verkoop.

Innovatie is een integrale behandeling om tot nieuwigheden te komen en dus niet alleen maar een taak van de research. Maar nog eens, de techniek is heel vaak nodig om inderdaad met die andere functies tot het gewenste resultaat te komen, al zie je vaak verschillende verhoudingen tussen deze functies. De Variomatic van Daf is typisch een technisch idee dat technisch ook goed gerealiseerd is: het paste net goed in een markt. Ik heb echter het gevoel dat de innovatie lag in het idee de variabele overbrenging geschikt te maken voor auto's. Een ander voorbeeld, waar de techniek een mindere rol heeft gespeeld, is Biotex; dat is een voorwasmiddel dat ooit soda en zeep voor de huisvrouw heeft vervangen. Dit was niet zo zeer een technologische als wel een marketing doorbraak. Ook de Fokker Friendship is een interessant voorbeeld; dit is een heel belangrijke innovatie geweest voor Nederland. Daar zijn, denk ik, alle drie functies gelijkmatig naar voren gekomen, hoewel toch ook de produktietechniek daarin een heel belangrijke rol heeft gespeeld: kwaliteitsproduktie. Daar komt overigens nog een ander facet bij: het is een van de voorbeelden van een innovatie die in Nederland tot stand is gekomen dank zij langdurige stimulering en steun door de overheid.

Innovatie bij de industrie

In het licht van de hierboven gegeven definitie kan men zeggen dat een groot deel van de industriële activiteit door innovatie tot stand is gebracht. Heel vaak hebben in het verleden inventiviteit en technisch vernuft een beslissende rol gespeeld bij het ontstaan van een nieuwe bedrijvigheid. Wat wij

van dergelijke startpunten nu nog zien, is het gevolg van groei van tientallen jaren lang, al of niet gecombineerd met processen van agglomeratie. In de tussentijd zijn vroegere innovaties van het toneel verdwenen en door andere vervangen.

Zo kan de ontwikkeling van een onderneming, met inbegrip van haar concurrentiekracht, worden gekarakteriseerd als een dynamische balans tussen veroudering en afkalving enerzijds en vernieuwing en uitbreiding anderzijds. Voor een onderneming die blijft bestaan, is vernieuwing, waaronder innovatie op eigen kracht, dan ook een volstrekt normale zaak.

Over de innovatiesnelheid van bedrijven is in het algemeen weinig bekend; een maat hiervoor is bijvoorbeeld het percentage van de jaaromzet van produkten die vijf jaar daarvoor nog niet gevoerd werden. Als men als criterium neemt dat de nieuwe omzet afkomstig is van eigen ontwikkeling van nieuwe produkten, nieuwe toepassingen en wezenlijk verbeterde produkten en processen, dan is bijvoorbeeld in de procesindustrie een sinds vijf jaar nieuwe omzet van 20% geen bijzonderheid. 30% is erg hoog en 5% is bepaald laag. Bij die 20% behoort dan wel een jaarlijkse inspanning voor vernieuwende research en/of ontwikkeling van tenminste 1 à 2% van de omzet, waarbij nog als voorwaarde moet worden gesteld dat deze kosten redelijk goed worden besteed. Het meten van deze innovatiesnelheid moet een van de belangrijke gereedschappen zijn voor bedrijven om bij zichzelf na te gaan waar ze staan in het proces van verandering en vernieuwing.

De dynamische balans tussen veroudering en vernieuwing leidde in de afgelopen jaren voor de meeste bedrijven in de westelijke wereld duidelijk tot groei, voornamelijk omdat de groei van de markt en ook

de rentabiliteit dit mogelijk maaken. Vele ondernemers zijn in de atmosfeer van groei groot gebracht. Er zijn er dan ook nog veel die menen dat groei voor de continuïteit van de onderneming een noodzakelijke voorwaarde is. Nu de gemiddelde groeisnelheid in de loop van slechts weinige jaren belangrijk is verminderd en de economische condities voor de bedrijven minder gunstig zijn geworden, is over het geheel genomen de balans ongunstiger geworden: de gebruikelijke innovaties kunnen de veroudering en afkalving van de bestaande activiteiten nauwelijks of niet meer compenseren. Vandaar de bezorgdheid in de ontwikkelde industrielanden en bepaald ook in Nederland.

Het is niet de bedoeling verder in te gaan op alle oorzaken die tot deze toestand hebben geleid. Veel-er moeten wij trachten de knelpunten voor toekomstige innovaties

na te gaan om te zien wat wij eraan kunnen doen. Ook hierover is reeds veel geschreven.

Zo verscheen zes jaar geleden het innovatie-advies van de Raad van Advies voor het Wetenschapsbeleid (7). Daarin ligt de nadruk op research en ontwikkeling en wordt geadviseerd TNO een duidelijker rol ten behoeve van innovatie te laten spelen. Ook de recente studie van de Commissie Onderzoek en Ontwikkeling VNO/NCW (8) legt het accent op het probleem de in ons land aanwezige technisch-wetenschappelijke kennis bij het bedrijfsleven te brengen en dat in staat te stellen die kennis te exploiteren. Er is bij beide studies vooral gedacht aan de zeer vele kleine bedrijven die wij in Nederland hebben. Bij grote internationaal werkende ondernemingen liggen echter de problemen enigszins anders. In tabel 1 is getracht deze verschillen kwalitatief aan te geven.

OMSTANDIGHEDEN VOOR:	KLEIN BEDRIJF	GROOT BEDRIJF
OPBOUW VAN KENNIS	ONGUNSTIG	GUNSTIG
ACQUISITIE VAN KENNIS	MINDER GUNSTIG	GUNSTIG *)
HOOGWAARDIGE ONTWIKKELING	MINDER GUNSTIG	GUNSTIG
SAMENSPEL MET PRODUCTIE	GUNSTIG	MOEIZAAM
SAMENSPEL MET MARKETING	TAMELIJK GUNSTIG	MOEIZAAM
FLEXIBEL INSPELEN	GUNSTIG	ONGUNSTIG
LANGE TERMIJN STRATEGIE	BEPERKT	GOED
FINANCIEEL GEDULD	BEPERKT	NOG VRIJ GROOT
VINDEN VAN MARKT	MATIG	BEPERKT
FINANCIERING ONTWIKKELING	ONGUNSTIG	VRIJ GUNSTIG **)

*) BEHOUDENS HET NIH ("NOT INVENTED HERE") SYNDROOM

**) DE MOGELIJKHEID WORDT ECHTER MINDER

Tabel 1: Tussen kleine en grote bedrijven zijn graduele verschillen in de omstandigheden die voor innovaties van belang zijn.

Vat men tabel 1 kort samen, dan lijken de volgende conclusies gerechtvaardigd:

- a) T.a.v. ideeën, kennis en ontwikkelingspotentieel staan grote bedrijven in een veel gunstiger uitgangspunt dan kleine. Kennis-opbouw van voldoende hoge kwaliteit is in kleine bedrijven zelden mogelijk en hun capaciteit kennis te verwerven en te verwerken is beperkt.
- b) T.a.v. innovatiemanagement en flexibiliteit worden grote bedrijven belemmerd door hun ingewikkelde (haast ambtenaarlijke) structuur. Bij kleine bedrijven kunnen de voor innovatie noodzakelijke functies veel beter worden gecoördineerd. In z.g. 'small innovative companies' (waarvan wij er, in tegenstelling tot bijv. de V.S., veel te weinig hebben) liggen deze functies vaak in één hand.
- c) T.a.v. de markt, die uiteindelijk bepalend is of een nieuwigheid ook werkelijk een innovatie wordt, liggen in beide gevallen de problemen gelijk. Voor een klein bedrijf is het wellicht beter mogelijk een aan zijn grootte aangepast marktsegment te vinden dan voor een groot internationaal bedrijf.
- d) T.a.v. financiering leek het eertijds alsof kleine (innoverende) bedrijven daar meer moeite mee zouden hebben dan grote. Tegenwoordig zijn de problemen niet verschillend van aard, wèl van absolute omvang.

Het kleine bedrijf zal vooral het aspect a) moeten verbeteren en daarvoor zal hulp van buiten nodig zijn. Het grote bedrijf moet zelf de knelpunten van aspect b) te lijf gaan. Hierbij bestaan in principe veel mogelijkheden van 'new venture management', die erop neerkomen dat - met behoud van de geëngageerdheid van de algemene leiding - de innovaties, c.q. diversificaties gekweekt worden in organisaties die veel op een kleine on-

derneming lijken (9).

In een markt (aspect c) die verzadigingsverschijnselen vertoont en langzaamaan in de ontwikkelde industrielanden ook door randvoorwaarden van maatschappelijk karakter wordt ingeperkt, moet een nieuwigheid van goeden huize zijn om tot innovatie te kunnen leiden. Daar ligt dan ook de uitdaging van de z.g. 'kwalitatieve groei', die geen groei hoeft te zijn, maar wel een kwalitatieve verbetering. De (eveneens kwalitatieve) maatstaven hiervoor zijn genoegzaam bekend: vervulling van een wezenlijke behoefte, besparing van grondstoffen en energie, duurzaamheid van producten, veiligheid in produktie, in gebruik en na gebruik. Maar of een nieuwigheid die aan een of meer van deze voorwaarden voldoet, het werkelijk tot een innovatie kan brengen, is vaak nog een open vraag. De ontwikkelingsperiode wordt langer en duurder en kwalitatieve verbeteringen worden niet noodzakelijkerwijs gehonoreerd in ons economisch verkeer. Daarom is het allengs moeilijker innovatie tot stand te laten komen en daarom worden de risico's, ook die van de financiering (aspect d)), steeds groter.

Niettemin moeten wij ons realiseren dat de knelpunten voor innovatie wel eens te gemakkelijk kunnen worden toegeschreven aan uitwendige, door de industrie minder beïnvloedbare factoren. Er is in iedere organisatie, vooral als die van grotere omvang is, de neiging conformisten meer te waarderen dan waardevolle 'uitbijters', innovatoren niet uitzonderlijk te honoreren en riskante ontwikkelingen te 'over-organiseren' omdat ze riskant zijn. Door ze te over-organiseren maak je ze nog riskanter: steeds meer dure mensen gaan zich er mee bemoeien. Dat komt allemaal op de rekening en dan wordt er al snel gezegd: het ziet er slecht uit, de cash flow duik die we maken is te groot,

laten we maar ophouden.
Dit zijn zaken die we ons wel degelijk ter harte moeten nemen. Door David (10) is dit aldus samengevat: 'Too little funding is not the cause of our innovative malaise, but rather a climate that discourages creativity and risk, and that encourages overmanagement'. De boodschap is duidelijk.

Samenwerkingsvormen, vooral met de overheid

Wat innovatie betreft, zit de overheid met dezelfde problemen als de industrie. Alleen zit het huishoudboekje nog veel ingewikkelder in elkaar. Het politiek haalbare speelt een grote rol en de tijdconstante van een kabinet is aanmerkelijk korter dan de gemiddelde tijdsduur benodigd voor het proces dat tot innovatie moet leiden.

Men mag de overheid niet verwijten dat zij geen industriepolitiek heeft. In landen waar zulk een beleid wèl formeel is opgeschreven, beschouwen de belanghebbende industrieën het als ongeloofwaardig. Sectorverkenningen en structuurnota's worden veelal ingegeven door actuele moeilijkheden en kunnen leiden tot herstructureringen en saneringen op korte termijn. Toch wil de overheid ook innovaties bevorderen. Hoe kunnen overheid en bedrijfsleven hiertoe op elkaar inspelen?

Vanuit het standpunt van de industrie en ongehinderd door een diepgaande kennis van de vele mogelijkheden van overheidssteun, zou ik de volgende stellingen willen poneren:

- a) Over opbouw van wetenschappelijk/technische kennis:
Innovatie is het succesvolle resultaat van samenspel tussen alle functies in de onderneming. Derhalve leidt subsidiëring van onderzoek alleen - relatief goedkoop - niet tot industriële innovatie en blijft deze vorm van steun een mooi doch loos ge-

baar (vgl. o.a. Freeman c.s. (11)).

- b) Over het gebruik van onze kennis: Deze kennis zit in hoofdzaak waar zij niet wordt gebruikt en omgekeerd. Kennismakelaardij (bijv. door de Rijksnijverheidsdienst, TNO en bedrijven) kan helpen, maar het verteren en het verdere gebruik door de ontvanger van de kennis (vooral de kleine bedrijven) leveren daar het grootste knelpunt voor innovatie op.
- c) Over vernieuwingsprojecten: Hier kan de overheid een duidelijk ondersteunende en risicodekkende rol spelen, mits de samenwerking (want dat wordt het dan) de gehele ontwikkeling met inbegrip van een representatieve demonstratie omvat. Steun in deze zin zal moeten passen in een voorkeursbeleid van de overheid, geprofileerd en bekend gemaakt daar waar het enigszins mogelijk is.
- d) Over de invloed van specifieke overheidsmaatregelen: In grotere landen is gebleken dat opdrachten en aankopen door de overheid het tot stand komen van innovaties hebben bevorderd (11). Voor ons kleine land lijken deze mogelijkheden beperkt te blijven. Ook wetgevende maatregelen (bijv. t.a.v. milieu en productveiligheid) kunnen innovatie kansen opleveren, maar het is om meer dan één reden gewenst dat zulke maatregelen niet te zeer uit de pas lopen ten opzichte van die bij onze EEG partners.
- e) Over algemeen ondersteunende maatregelen: Fiscale tegemoetkomingen (bijv. in research- en ontwikkelingskosten), aanmoedigings- en beloningspremies voor innoverende activiteiten of bedrijven zijn vandaag uiteraard welkom. Ofschoon noodzakelijkerwijs beperkt van omvang, kunnen

zij een positieve draai geven aan het klimaat waarin het bedrijfsleven met de daaraan verbonden werkgelegenheid om zijn voortbestaan strijdt.

Veel van de elementen die hierboven zijn genoemd, zijn reeds in het instrumentarium van de overheid aanwezig. De effectiviteit kan m.i. worden vergroot door meer specifieke invulling van een aantal beleidslijnen en met het doordringen van het begrip bij de overheid dat bij de huidige stand van zaken de markt en onze kundigheid die markt met 'betere' producten te bereiken, maatgevend zijn voor ons vermogen tot innovatie.

Maatregelen ter bevordering van innovatie kosten geld. Mits goed besteed, komt de beloning ook wel, zij het op lange termijn. In termen van uitgaven bevindt zich de innovatiebevordering in een ongunstige concurrentiepositie ten opzichte van de grote sommen geld waarmee gehoopt wordt het leven te rekken van noodlijdende bedrijven. De maatregelen op korte termijn brengen de mogelijkheden op lange termijn in gevaar.

Tenslotte de rol van TNO, de Universiteiten en Hogescholen. Deze kan op zichzelf niet innoverend zijn.

Dit volgt uit de definitie van innovatie en uit de noodzakelijke samenwerking van onderzoek, productie en marketing in het bedrijf.

Wèl kunnen deze instituten als toeleverancier van kennis of als generator van benodigde kennisonderdelen fungeren. Het gebruikmaken van deze mogelijkheden kan door de overheid worden aangemoedigd, maar wederom ligt het aan de mensen in het bedrijfsleven - en zeker niet alleen aan de knappe afgestudeerden - om er wat van te maken.

Als iemand door studeren zo knap is geworden, staat hij bij nieuwe projecten ook gauw klaar om te laten zien wat er niet deugt; dat is een typische trek van experts. Je hebt zeker wel goede en gestudeerde men-

sen nodig, maar ook nog wel wat andere soorten mensen.

Deze kan je, geloof ik, helemaal niet opleiden. Het zijn mensen die vechten en sjouwen en die daarmee op de een of andere manier kans zien om innovaties er door te trekken, hetzij als baas van een klein bedrijf, hetzij als een soort bijzondere figuur in een groot bedrijf.

Samenvattend, ook inzake innovatie is de overheid in grote mate bepalend voor het klimaat. Is dit gunstig, dan kan het bedrijfsleven met enige zekerheid het weer voorzien waarin het kan werken. Maar hetzelfde bedrijfsleven zal zich binnenshuis bijzonder moeten inspannen het juiste micro-klimaat tot stand te brengen, waarin nieuwigheden kunnen worden opgekweekt tot innovaties.

Literatuur

- (1) Stichting Toekomstbeeld der Techniek; De Industrie in Nederland: Verkenning van Knelpunten en Mogelijkheden; april 1978.
- (2) Jhr.mr. M.L. de Brauw; Presentatie van de STT-studie; De Ingenieur; 27 april 1978, p. 349.
- (3) Chemisch Weekblad, 21 april 1978, p. 3.
- (4) Foster en Gluck; McKinsey and Co.
- (5) TNO Project, 7 artikelen, 6 (1978) nr. 4.
- (6) P. Reinshagen, Chemisch Weekblad, 17 maart 1978, p. 4.
- (7) Raad van Advies voor het Wetenschapsbeleid, Innovatieadvies, juli 1972.
- (8) VNO/NCW, 'Innovatie, een nieuw elan', december 1977.
- (9) Zie o.a. E.B. Roberts en A.L. Frostman, 'Internal entrepreneurship: strategy for growth', Business Quarterly, Spring 1972, page 71, en Th.J. Allen, 'Managing the flow of techno-

logy', MIT Press, Cambridge, 1977.

- (10) E.E. David jr., 'US innovation and world leadership: facts and fallacies', Research Management, November 1977, p. 7.
- (11) C. Freeman c.s., 'The current international economic climate and policies for technical innovation', University of Sussex/TNO Delft, 1977.

4. DE SOCIALE PROBLEMATIEK

door prof.ir. J. in 't Veld ¹⁾

Samenvatting

De industrie heeft zijn matige imago bij het publiek ten dele aan zichzelf te wijten. Een veel betere voorlichting aan een breed publiek over het hoe en waarom van de industrie is gewenst.

Diverse ontwikkelingen dwingen tot een herstructurering van de arbeidsplaatsen: Enerzijds de zich verslechterende aansluiting tussen vraag en aanbod van arbeid, anderzijds de veranderende sociale desiderata.

Alle opleidingen zullen meer aandacht moeten besteden aan het leren functioneren op de arbeidsplaats. De maatschappijvakken zullen meer toegespitst moeten worden op problemen zoals die vanaf de arbeidsplaats zichtbaar zijn en veel minder over de wereldproblemen moeten handelen. Er bestaan nogal wat obstakels tegen (broodnodige) sociale en organisatorische innovaties. Snel initiëren van sociale innovaties is gewenst vanwege de lange periodes die verlopen voordat dit soort veranderingen werkelijk zijn ingevoerd.

Er valt bij de geïnterviewde managers een gebrek aan lange termijnvisie op het gebied van sociale innovatie te constateren en dat terwijl met vrij grote zekerheid te voorspellen is dat er anders nog meer werklozen van hoog niveau en veel onvervulbare arbeidsplaatsen voor ongeschoolden zullen zijn.

De publieke waardering voor industrie en techniek is slecht

'De industrie in Nederland' (1) is een pessimistisch rapport geworden. Nu is zulk pessimisme wel Nederlands en moet men daar doorheen kijken, maar het is de vraag of dit voor de Nederlandse industrie in deze tijd wel een verstandige houding is.

Van werkgeverszijde hoort men in het openbaar voortdurend wat er verkeerd is en wat er allemaal niet kan: men neemt een verdedigende houding aan. Nu is kritiek gemakkelijker dan het vinden van positieve elementen in voorstellen. We zijn nu eenmaal opgevoed in het signaleren en tellen van fouten en niet in het aanwijzen van opvallend goede en creatieve dingen in een

rapport of voorstel. Dit geldt overigens voor alle betrokken groepen.

Zo'n negatieve verdedigende houding in de openbare discussies draagt echter niet bij tot een positief imago van de industrie en zijn leiders bij het grote publiek. Blijkbaar is er iets te verdedigen, denkt men, blijkbaar wil men niets veranderen? De industrie heeft mijns inziens zijn huidige 'matige' imago mede aan zichzelf te wijten.

Waarom scheidt men vanuit de industrie geen voor iedereen duidelijk beeld van de noodzaak van winst voor een bedrijf in een gemengde economie zoals in Neder-

1) Hoogleraar industriële organisatie, TH Delft.

land en zelfs in een geleide economie. Waarom is er geen begrijpelijke publikatie in de pers over de brutowinst en hoe die verdeeld wordt over:

- herinvestering in vernieuwingen in het bedrijf,
- reserveringen en de totale reserve,
- de staat via de belastingen,
- de medewerkers via winstdelingsregelingen,
- de directie,
- de commissarissen en
- de aandeelhouders.

Waarom laat men dan niet duidelijk zien welk rentepercentage die aandeelhouder gezien de door hem betaalde aankoopkoers maakt op zijn aandeel bij een bepaald dividendpercentage. Waarom maakt men niet duidelijk bekend in welke handen (particuliere personen of banken of instellingen) grote delen van het aandelenpakket zitten (overigens ontbreekt ook elk inzicht in de financiën van de vakbonden) 1). Bij de gemiddelde Nederlander blijkt, o.a. uit een NIPO-enquête, over al deze zaken een uiterst scheef beeld te bestaan. Waarom is het behoud van industrie voor Nederland een economische noodzaak? Waarom doet men zo terughoudend met zulke informatie en dan ook in de kranten alleen in termen waar zelfs een niet-economische academicus moeite mee heeft?

De moeilijkheid hierbij is anderzijds dat het publiek amper gelooft wat de 'captains of industry' zeggen en daar op zijn gunstigst met een gematigd wantrouwen tegenover staat. Allereerst zal men moeten nagaan op welke wijze men in Nederland de geloofwaardigheid van de industrie bij het grote publiek zal kunnen verbeteren.

1) Inmiddels heb ik van het FNV de (openbare) financiële verslagen FNV 1976 ontvangen.

Mijns inziens is het ook essentieel te trachten het imago van de techniek te verbeteren. Techniek is op vele scholen, ook bij de leraren, in diskrediet. Al lijkt het ergste wel voorbij te zijn, techniek is op de middelbare scholen nog steeds een beetje vies. De technische opleidingen zijn qua studentenaantal amper gestegen in tegenstelling tot de grote groei in allerlei ander onderwijs. Handwerk heeft minder status dan hoofdwerk.

Dit is ook door de integratie van lonen en arbeidsvoorwaarden en een gelijke werktijd niet opgeheven. Hoe kunnen we het handwerk, dat vaak moeilijker hersenwerk vraagt dan veel hoofdwerk, weer meer aanzien geven? Hier ligt een taak voor industrie en overheid, die echter onuitvoerbaar is als de arbeidsplaatsen in die industrie niet veranderen van inhoud.

Het technisch onderwijs

Het rapport signaleert een tekort aan LTS-ers.

Hiervoor zijn twee oorzaken:

- 1e. Men gaat liever naar de MAVO.
- 2e. Minder leerlingen eindigen met LTS, velen trachten door te gaan naar de MTS.

De schoolhoofden adviseren iedereen die dat maar even kan naar de MAVO of HAVO te gaan. Bijna niemand heeft meer als eindopleiding de lagere school. Alleen diegenen die een achterstand hebben of sterk eenzijdige vermogens of een beperkt leervermogen gaan naar de LTS. Het advies van de schoolhoofden is terecht, want de LTS is een fuik waaruit men maar in één richting kan verdergaan. Vanuit de vierjarige MAVO heeft men een veel grotere keuze, namelijk van HAVO tot en met alle richtingen van de Middelbare Beroepsopleidingen. De richtingkeuze kan daardoor uitgesteld worden en die keuze wordt voor

de leerlingen en hun ouders steeds moeilijker.

Vanuit die MAVO gaat echter een deel alsnog in de technische richting naar de MTS en blijkt het daar goed te doen.

Het rapport stelt ook dat de LTS een lager technisch peil aflevert dan vroeger. Dit wordt deels verklaard door de capaciteiten van de instroom.

Een andere oorzaak is het toegenomen aandeel van het pakket algemene vorming, zoals rekenen, taal, enz.. In de vijftiger jaren was dat een behoefte die toen onder meer van werkgeverszijde sterk werd bepleit. Nu wil men weer meer techniek en meer vakkennis. Het aantal lessen per week is weliswaar verminderd van 40 uur in 1950 tot 30 uur per week, maar dit wordt gecompenseerd door de verlenging van de opleiding met een jaar. Het totale aantal lessen in een opleiding is dus ongeveer hetzelfde gebleven. Die doorstroming van L.O., via MAVO, naar de MTS'en zou voor de industrie erg aantrekkelijk kunnen zijn qua opleiding. Op de MAVO vindt men echter bijna geen leraren met enige ervaring in de techniek en zeker niet met ervaring in de industrie.

Zij zullen de leerling, zeker met de huidige afweershouding tegen techniek en industrie, niet erg enthousiast voor de technische richtingen kunnen maken. Voorlichting aan die leraren zou misschien nuttig kunnen werken, maar dan niet op afstand. Men zou die leraren de bedrijven moeten laten bezoeken en met allerlei medewerkers vooral op de fabrieksvloer en met ondernemingsraadleden moeten laten praten. Overigens zou dit ook nuttig zijn voor de schooldecanen van het VWO, die meestal uit de α -richtingen afkomstig zijn. Anderzijds moet men ook weer niet te veel van zo'n voorlichting verwachten. Het probleem dat ik wil signaleren is echter dat de leerling gedurende die vier jaren op de MAVO bijna

niets met zijn handen doet en zeer weinig over techniek en industrie hoort.

Een oplossing zou zijn een integratie van de MAVO met de LTS, waarbij men ook binnen de MAVO-opleiding enkele technische vakken zou kunnen kiezen zonder zijn latere richtingkeuzevrijheid te vroeg in gevaar te brengen. Dit zou een mogelijkheid kunnen geven meer leerlingen in de richting van de techniek te krijgen. De MAVO streeft echter naar een integratie met het HAVO en zeker niet met de LTS.

Voor wat betreft de MTS'en signaleert het rapport het probleem dat de MTS'er weinig geneigd is handwerk te willen doen. Hij meent dat hij opgeleid is voor een lagere leidinggevende functie of voor afdelingen als technische voorbereiding, planning e.d.. Toch zullen in de toekomst de werkplaatsen voor een groot deel met deze MTS'ers bevolkt moeten worden. Ook dit dwingt de industrie tot een herstructurering van de arbeidsplaatsen op de fabrieksvloer, zodat die wél aansluiten op de capaciteiten van een MTS'er.

De tijd is definitief voorbij dat een groot deel van de LTS'ers zo'n overschot aan vermogens had dat ze in het bedrijf of in de werkplaatslijn konden opklimmen of vandaar naar de technische voorbereiding, planning of controle. Diegenen die dat in zich hebben, komen nu via de MTS'en of hoger het bedrijfsleven binnen en niet meer via de LTS.

Andere sociale vaardigheden vereist

Een ander probleem is dat alle opleidingen de leerling onvoldoende toerusten met kennis en sociale vaardigheden voor zijn directe werksituatie. Een uurtje maatschappijleer in de week heeft

hiervoor weinig betekenis. Temeer daar noch de doelen van dat vak, noch de inhoud duidelijk zijn bepaald. Meestal richt de leraar zijn lessen op de grote maatschappelijke verbanden en op problemen van macroniveau. Men stelt wel als doel 'weerbaar maken in de maatschappij', maar onderkent onvoldoende dat je bepaalde dingen niet op school kunt leren en dat het functioneren op de arbeidsplaats als leerproces daarvoor cruciaal is. Het rapport no. 16 van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid getiteld 'Over sociale ongelijkheid' (2) toont dit mijns inziens overtuigend aan. De arbeidsplaats is een kernpunt in het zich ontwikkelen. Men zou de maatschappijleer veel meer op die arbeidsplaats moeten richten, vooral ook bij het parttime onderwijs. Enig inzicht op het macroniveau is wel nodig, maar de nadruk zou moeten liggen op de problemen zoals waarneembaar vanaf de arbeidsplaats en vanuit de eigen afdeling.

Ik denk daarbij aan zaken zoals:

- arbeidsverdeling
- organisatievormen van een afdeling
- bedrijfskunde van de arbeidsplaats
- enig inzicht in kostprijs en overhead
- afdelingskostenstructuur
- samenwerking in groepen
- functioneren van en in een groep
- stijlen van leidinggeven
- normstelling en beloning
- rechten en plichten
- discussiëren
- maar ook leren hoe de eigen gedachten en gevoelens te verwoorden en in een groep naar voren te brengen.

Het vergroten van de kennis op macroniveau komt later wel. Dus geen opleiding tot lid van de ondernemingsraad. Dat is een latere taak voor vakbonden en bedrijf gezamenlijk, eventueel ondersteund door cursussen vanuit een Open Universiteit.

Overigens geldt dit alles ook voor hogere opleidingen. Ook daar is nadruk op het functioneren op de eigen arbeidsplaats primair. Een probleem bij dit alles is echter dat de meeste leraren in dat vak bij het middelbaar beroepsonderwijs en het VWO uit eigen ervaring alleen arbeidsplaatsen in het onderwijs kennen.

Kortom er is mijns inziens veel te weinig wisselwerking en contact tussen aan de ene kant de MAVO-leraren, de niet-technische MTS-leraren, de schooldecanen en de leraren in de maatschappijvakken en aan de andere kant de industrie. Hier ligt een gigantische taak, wil men in de toekomst nog voldoende medewerkers overhouden die bewust voor de industrie hebben gekozen. De overheid zal die leraren daarvoor echter wel werktijd ter beschikking moeten stellen.

Het hoger onderwijs

Over de academische opleidingen zeggen de geïnterviewden dat die te lang duren, te weinig praktisch zijn en onvoldoende managementkennis en sociale vaardigheden bijbrengen. De herstructurering van de studieprogramma's heeft tot dusver grotendeels weer een studieduur van vijf jaar opgeleverd. De bedoeling van de minister was dat het over de hele linie vier jaar zou worden met voor een zeer klein aantal studenten een jaar extra als opleiding tot onderzoeker. Persoonlijk ben ik van mening dat vier jaar TH-opleiding voor veel ingenieursfuncties voldoende is. Daarnaast heeft de industrie echter behoefte aan laten we zeggen 15 of 20%, misschien 25%, van het huidige aantal studenten die een zwaardere opleiding dan de huidige vijfjarige nodig hebben. Het eindniveau van de TH ligt

tussen de beste Amerikaanse bachelors- en masterdegrees in. De topopleidingen in Amerika liggen toch duidelijk boven de Nederlandse topopleidingen. Deze studenten zouden twee jaar extra opleiding boven die vier jaar moeten krijgen en niet alleen een opleiding tot wetenschappelijk onderzoeker. Dat is veel te veel gedacht in wetenschapstermen, doch er zijn ook zulke typen mensen nodig op de toepassingsgebieden, constructeurs, produktieleders, enz.. Die zullen dan echter tot een hoger niveau van kennis en kundigheden komen dan nu het geval is. Anderzijds zal het kennisniveau van de vierjarige programma's lager zijn dan het huidige. Men zal dat moeten accepteren en ik zie daar ook niet veel bezwaar tegen, mits die tweejarige vervolgopleiding maar voor een voldoende aantal geselecteerde studenten verzorgd kan worden. Een dergelijke opbouw van de TH-opleiding zou mijns inziens beter aansluiten op de praktijkbehoeften van allerlei functies.

Het rapport vraagt ook om meer sociale vaardigheden. Deze zijn in een schoolsituatie slechts beperkt bij te brengen. De student heeft nog onvoldoende kijk op de werkelijkheid in de maatschappij en leeft in een te beschermende, geïsoleerde situatie om zulke sociale vaardigheden met een voldoende realiteitsgehalte te kunnen oefenen.

Ook pleiten de geïnterviewden voor meer managementkennis (gelukkig niet voor managementtechnieken en -recepten). Managementkennis is heel wat meer dan alleen kennis van het marktgebeuren, wat sommige er alleen onder schijnen te verstaan. In het kader van de herstructurering gaat de Afdeling Werktuigbouwkunde van de TH-Delft, op basis van vijf jaar, in september aanstaande van start met een programma waarin bijna 10% van de totale studielast van 8500 uur voor alle studenten verplicht gewijd is aan vakken als economie, recht, socio-

logie, psychologie en bedrijfskunde. In het huidige programma is dat sinds 1970 3,5%, daarvoor was het nog minder.

De managementkennis gaat dus iets toenemen.

Wanneer het programma toch vier jaar zou moeten worden zonder die twee jaar extra daarboven, dan zullen deze vakken vermoedelijk wel weer geschrapt worden.

Ook wenst men voor alle niveau's van opleidingen een betere aansluiting op de praktijk. Als men bedoelt, direct passend op het eigen bedrijf, dan is die wens wel sterk strijdig met de wens tot grote mobiliteit van de werknemers. Bovendien zou dat vanuit de opleiding gezien onverantwoord zijn, zeker bij een krimpende arbeidsmarkt. In werkelijkheid handelt de industrie er ook niet naar. Zie de advertenties: een werktuigbouwkundig of civiel of elektrotechnisch ingenieur gevraagd en zelfs: een werktuigbouwkundig ingenieur of psycholoog gezocht. De bedrijven zullen de bedrijfstak- en bedrijfsgebonden kennis en vaardigheden zelf moeten blijven aanbrengen op alle niveau's. Men onderkent daarbij in veel bedrijven nog onvoldoende de mogelijkheden en snelheid van systematisch opgezette functiegerichte scholingen.

De arbeidsplaats

Het rapport verwacht een afnemend aantal arbeidsplaatsen in de industrie met gelijktijdig een verschuiving naar hoogwaardiger werk. Dit zal echter het overaanbod niet kunnen compenseren. Er komt een overschot aan hoger opgeleiden, bij een blijvend tekort aan ongeschoolden. Dit zal een druk uitoefenen tot het aanvaarden van lagere functies, meer dan tot dusver en wel over de hele linie. Dit zal niet zonder slag of stoot vanzelf gebeuren.

Ten eerste is daarvoor een verandering in opvattingen nodig. In Nederland is op het ogenblik het uitgangspunt van zeer velen dat een bepaalde opleiding recht geeft op een baan van een bepaald niveau met het bijbehorende salaris. Dit wordt in de toekomst onhoudbaar.

Ten tweede de vraag heeft men recht op passende arbeid of heeft men recht op arbeid? Het begrip passende arbeid zal wel verruimd moeten worden.

In de derde plaats zal men, wanneer hoger opgeleiden op zogenaamd lagere plaatsen gaan komen, wel enige verbetering in de uitvoering mogen verwachten. Echter mits men hen dan voldoende vrijheden in de taakuitvoering geeft. Bij de huidige organisatie kan dat in veel gevallen niet. Het gevolg is dan een ontevreden medewerker die een uitlaapklep gaat zoeken in andere zaken binnen (of buiten) het bedrijf. Ook deze ontwikkeling eist dus een herstructurering van arbeidsplaatsen op alle niveau's, zowel in de produktie als op de kantoren.

Ten vierde zal men ook in de toekomst geen ongeschoolden kunnen krijgen. Gastarbeiders zijn daarvoor geen blijvende oplossing. Na enkele jaren in Nederland zijn ook die niet meer bereid dergelijk werk te doen. Welke oplossingen bestaan er voor dit probleem?

- Gastarbeiders bewust voor slechts twee jaar in Nederland toelaten en dan vervangen door nieuwe. Dit is uit sociaal oogpunt onaanvaardbaar.
- Dergelijk werk overbrengen naar landen die nog overvloed van ongeschoolden hebben. Dat is maar zeer beperkt mogelijk. In zeer hoogwaardige industrieën is altijd nog een percentage ongeschoold werk nodig.
- Meer mechaniseren. Dit is soms te kostbaar, maar voor veel ongeschoold werk zelfs technisch zo goed als onmogelijk.
- Arbeidsplicht voor iedereen voor

zulk werk. Bij 5% van zulk werk op het totale arbeidsvolume (maar dit percentage is hoger) betekent dit of twee jaar arbeidsplicht tot ongeschoold werk op jeugdige leeftijd of gedurende zijn gehele arbeidsleven voor iedereen twaalf werkdagen per jaar zuiver ongeschoold werk doen.

Deze oplossing lijkt me niet erg geslaagd.

- Het ongeschoolde werk een andere waardering gaan geven, ook in beloning. Dit laatste is vermoedelijk eenvoudiger te realiseren dan een verandering in waardering. De functieclassificatiesystemen blijken bij nadere analyse sterk overheerst te worden door het aspect van de benodigde kennis. Is dat wel terecht? Deze systemen houden geen rekening met het beschikbare werk en we geven in Nederland geen loonsverlaging. Daardoor werd indertijd de rechtervleugel van de Friendship in de serie gemonteerd door twee klasse VI mensen en de linker door twee man uit klasse V. Het is klasse V werk, maar de eerste twee medewerkers hadden deze taak indertijd aan de prototypes verricht, hetgeen klasse VI-werk is. Een prototype wordt echter maar eens in de tien à twaalf jaar gebouwd. Bovendien houdt de functieclassificatie geen rekening met de arbeidsmarkt. Is er een tekort, dan ontstaan zwarte lonen of men wringt zich in kronkels om een opwaardering te rechtvaardigen. Ook deze beide aspecten zullen in de functieclassificatie verwerkt moeten worden en bovendien moeten de weegfactoren anders verdeeld worden met veel minder nadruk op kennis. Kennis waarvan overvloed aanwezig is, krijgt minder economische waarde, ook al is de maatschappelijke waarde er van nog zo hoog en nuttig.
- Als laatste mogelijkheid voor het oplossen van het probleem der ongeschoolde arbeid is te noemen een herverdeling van arbeid voorzover praktisch mogelijk. Dit houdt bij-

voorbeeld in dat de directeur zelf zijn bureau zal moeten gaan afstoffen bij gebrek aan schoonmakers en dit niet afschuift naar zijn secretaresse. Dit wordt beter acceptabel naarmate de man ook thuis meer gaat doen in het huishouden en dit maatschappelijk geaccepteerd raakt. Of een ander voorbeeld: ieder gezin deponereert zelf zijn vuilniszaken in de gemeentecontainer van de woonwijk.

Het gaat hier dus om herverdeling van werk waarvoor niemand meer te vinden is en dan zodanig herverdelen dat iedereen zijn portie doet en niet dat dit werk alleen één stapje in de hiërarchie omhoog schuift.

Ook de oplossing van dit gebrek aan ongeschoolden zal voor een groot deel gevonden moeten worden in een herstructurering van de arbeidsplaatsen zowel in de fabriek als op kantoor.

Een andere arbeidsverdeling

Ik heb diverse oorzaken genoemd die dwingen tot een herstructurering van de inhoud van de arbeidsplaatsen. Maar hoe moet het dan wel?

Waarom is het eigenlijk zoals het is?

Er bestaan enkele objectieve redenen voor arbeidsverdeling:

- een combinatie van gelijksoortige capaciteiten is gelijktijdig nodig om een drempelwaarde te overwinnen of om het werk binnen een gegeven tijd gereed te kunnen krijgen;
- een combinatie van gelijksoortige capaciteiten is volgtijdelijk nodig wanneer er bijvoorbeeld 24 uur dienst nodig is en de mens ook moet slapen;
- een combinatie van ongelijksoortige capaciteiten kan nodig zijn wegens te lange aanleertijd van alle benodigde capaciteiten.

Ligt de oorzaak in een te beperkte tijd voor het gevraagde produktie-

volume, dan kan men vele mensen ieder een produkt van A tot Z laten maken, maar men kan ook ieder slechts een deelhandeling laten doen. Adam Smith was bijzonder onder de indruk van de routinetoename die bij die laatste vorm optreedt (dus lagere kosten) en signaleerde bovendien dat dan de toenmalige ongeschoolde en ongeletterde werker sneller in te leren was en tevens gemakkelijker vervangbaar was in geval van ziekte. Onze huidige arbeidsplaatsorganisatie is in wezen nog steeds op dit arbeidsverdelingsprincipe gebaseerd. De huidige arbeiders zijn echter noch ongeschoold, noch ongeletterd en komen met een steeds grotere opleiding de bedrijven binnen, zoals ik hiervoor al heb geschetst.

Een betere benutting van het aanwezige potentieel is nodig

Het rapport zegt te betwijfelen of het nog steeds toenemende potentieel aan hoog opgeleide mensen in Nederland wel optimaal wordt gebruikt. Ik ben overtuigd dat dit geldt voor de overgrote meerderheid van alle werknemers en niet alleen voor de hoog opgeleiden. Kortom, het is de vraag of de huidige organisatiestructuren en de inhoud van de arbeidsplaatsen daarin wel geschikt zijn om het aanwezige potentieel van de medewerkers optimaal te benutten. Mijn antwoord op die vraag is kortweg: NEE!

We hebben het werk tot in detail geanalyseerd, maar we hebben te weinig aandacht gehad voor en daardoor nu ook te weinig kennis van een zinvolle synthese. Toch weten we heel wat. Voor een samenvatting van 'the state of the art' verwijs ik naar de rapporten 'Arbeitsplaats en Organisatie' (3) en 'De verdeling en waardering van arbeid' (4). Belangrijk in het gehele beeld is

de autonomie op een arbeidsplaats. Die autonomie is een gevolg van delegatie van bevoegdheden en van niets anders, maar dat vraagt een vertrouwen in de uitvoerders. Dit is noodzakelijk om te komen tot de door de geïnterviewden zeer belangrijk geachte vergroting van de verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheid is echter een gevolg van de delegatietracts:

- overdracht en aanvaarden van een functie;
- overdracht en aanvaarden van de daarvoor noodzakelijke bevoegdheden;
- waaruit de eigen verantwoordelijkheid ontstaat die functie goed te vervullen en de bevoegdheden correct te hanteren.

De hogere leiding kan wel bevoegdheden delegeren, maar nooit verantwoordelijkheden. Door delegatie wordt de totale hoeveelheid alleen groter.

Decentralisatie van verantwoordelijkheid gewenst

De arbeidsplaats zal completer moeten worden. Een deel van de voorbereiding en inrichting zal naar de arbeidsplaats zelf overgebracht moeten worden. Er moet tempovariatie naar eigen inzicht mogelijk zijn. Eigen kwaliteitscontrole en -beheersing. Overleg over de te stellen kwantiteits- en kwaliteitsnormen passend in het totaal. Om zelf te kunnen regelen moet men echter keuze uit verschillende ingreepmogelijkheden hebben en dat ook mogen doen.

De arbeidsplaats zal ook onafhankelijker van anderen gemaakt moeten worden, o.a. door toevoegen van lager geschoold werk. Bijvoorbeeld de samenbouwers zelf laten klinken en zelf eenvoudig elektrawerk laten doen. Dit alles uiteraard in overleg met de betrokkene(n).

Deze vrijheid in je werk vraagt echter ook het nemen van risico

en onzekerheden bij dat werk. De Nederlandse bevolking heeft echter steeds meer behoefte aan zekerheden. Zowel ontwikkeling op het microniveau van de inhoud van de arbeidsplaats als de snelle maatschappelijke ontwikkelingen vergroten de noodzaak met onzekerheden te leren leven. Wanneer men echter wordt opgevoed met zekerheden wordt de tolerantie marge voor onzekerheid steeds kleiner. Ik zie niet dat men daar in de opleidingen veel tegenwicht tegen zal kunnen bieden. Toch is het een maatschappelijk probleem dat aangepakt zal moeten worden. Hoe is voorsnog geheel onduidelijk.

Houdt de bedrijfseenheden zo klein mogelijk

Het rapport signaleert dat schaalvergroting leidde tot geringe productieflexibiliteit. Daarom gaat men de grote eenheden splitsen in kleinere van 400-600 man en ziet daarbij maximaal 5 niveau's in de hiërarchie. Maar dat betekent één leider op vier ondergeschikten over de gehele linie. Mijns inziens moet dat ook met 1 op 5 kunnen en dat betekent 4 hiërarchieke niveau's. Waarom zijn er toch zoveel toezichthouders en waarom vooral is er zo veel toezicht op die toezichthouders nodig. Veel bedrijven hebben 8 of zelfs 10 niveau's op 5000 à 8000 medewerkers. Om er een managementniveau tussenuit te halen, vergt echter vele, vele jaren. Men moet hierop dus vooral alert zijn wanneer men een nieuw bedrijf of nieuwe eenheid opricht.

Die kleinere eenheden lijken essentieel voor de arbeidsbeleving. Drempels in de beleving van de organisatiegrootte liggen bij ca. 120 man en vooral bij 400 à 600. Wanneer men naar kleinere eenheden toegaat, heeft dat echter alleen nut als de topleiding van die kleine eenheid een grote autonomie vanuit het concern krijgt.

De industrie onderkent nu kennelijk de bezwaren van grote eenheden. De overheid is echter nog niet zo ver en treedt stijgende kosten nog steeds tegemoet met de opvatting dat schaalvergroting tot economische voordelen leidt. Denk bijvoorbeeld aan de grote scholengemeenschappen.

Groepsgewijze produktie

Op de arbeidsplaats zelf zal men de ontwikkeling vooral moeten zoeken in de richting van groepsgewijze produktie, in cellen of straatjes. Waar dit ingevoerd is, ook in Nederland, signaleert men de volgende voordelen.

- kortere doorlooptijd,
 - minder onderhanden werk,
 - indirecte besparingen,
 - eenvoudiger planning,
 - hogere kwaliteit,
 - grotere werksatisfactie,
 - grotere flexibiliteit,
- bij een gelijke of iets hogere produktiviteit.

Dit soort ontwikkelingen lijkt - doordat zij de werkintrinsieke factoren aanpakken - aanmerkelijk beter ter verhoging van de arbeidsmotivatie dan het klassieke denken in het rapport over het kunnen belonen van bijzondere prestaties, een werkextrinsieke factor. Dit laatste speelt ook wel, maar is niet het enige en werkt maar zeer kort motiverend.

Hetzelfde achterhaalde klassieke denken vindt men in het rapport bij de uitspraak dat men denkt over wederinvoering van tariefstelsels. De opmerking over herinvoering van taakstelling verbaast mij, want de taakstelling had men bij het afschaffen van de tarieven nooit mee overboord moeten zetten. Men heeft blijkbaar het kind met het badwater weggegooid.

Iedere medewerker behoort te weten wat er van hem door de anderen wordt verwacht. Iets anders is het of die norm wordt opgelegd zonder

discussie of dat men gezamenlijk tracht een goede norm te vinden. Ervaring leert dat winstdelingsregelingen niet stimulerend op de dagelijkse gang van zaken werken door de lange periode die ze betreffen en door de onzichtbare samenhang tussen eigen- of afdelingsbijdrage en de winst van het gehele bedrijf.

Tariefstelsels zijn misschien alleen zinvol als deling in de resultaten van de eigen afdeling, maar moeten dan ook kwaliteit, hulpmateriaalverbruik, enz. in de berekening betrekken. Bovendien zullen het dan groepsresultaten moeten zijn en geen individuele tarieven. Zulke tarieven zal men ook als overeenkomst met de medewerkers moeten zien en niet als eenzijdig opgelegde normen.

Obstakels

Waarom gebeurt er eigenlijk zo weinig aan vernieuwing van de inhoud van de arbeidsplaatsen?

Procentueel heeft alle geëxperimenteer in Nederland geen enkele betekenis. Het management heeft geen bezwaren mits de produktiviteit niet in gevaar komt. Anders ligt het voor de individuele manager. Daar vindt men wel weerstanden. Welke zijn dat?

- Vermeende machts- en statusvermindering.
- Behoeftte aan zekerheden vanuit een hoge opvatting van de eigen verantwoordelijkheid.
- Zekerheden voor zichzelf.
- Nieuwe organisatievormen stellen andere (hogere) eisen aan de manager.
- Op de lagere niveau's is er de reële angst overbodig te raken.
- Verandering vraagt vaak een andere lay-out van de werkplaats.
- Eerst zien dat het bij een ander werkt.
- Verandering komt bijna nooit voort uit ideologische overwegingen, maar vooral vanuit klemsituaties.

Maar waarom is er dan geen of althans minder weerstand tegen technische veranderingen? Ik zoek de verklaring daarvan in het feit dat zulke zaken berekenbaar, toetsbaar en voorspelbaar zijn. Men kan zo'n veranderingsproces beheersen en met een grote mate van zekerheid de toekomstige situatie overzien. Zo gauw het mensen of structuren betreft vallen deze zekerheden in de ogen van de leiding weg.

Sociale innovatie

Er is uit allerlei onderzoek echter langzamerhand zeer veel bekend. Ik verwijs voor een samenvatting daarvan opnieuw naar het rapport 'Arbeidsplaats en Organisatie' (3). Het wordt de hoogste tijd dat we eens ophouden met onderzoeken en met kleine geïsoleerde experimenten. Het woordt is nu echt aan de managers om iets te gaan doen en op een behoorlijk grote schaal. Morrelen in de marge heeft geen zin meer.

Verandering van organisatiestructuur eist echter vele jaren om die werkelijk te laten functioneren. Het veranderen van opvattingen en waardepatronen vergt bijna een generatie. De sociale innovatietijd is veel langer dan die van een technische vinding. Verandering van technologische, van organisatiestructuur en van de opvattingen van managers en medewerkers zullen hand in hand moeten gaan. Slechts één facet onafhankelijk van de andere te wijzigen gaat nooit goed.

De huidige managers kunnen op wat ik gesteld heb reageren met 'het zal mijn tijd wel duren'. Men handelt nu eenmaal alleen vanuit klemsituaties. De vraag is dus hoe hen nu klem te zetten, anders zit de volgende generatie in de industrie met de brokken, nl. veel werklozen van hoog niveau en anderzijds veel onvervulbare arbeidsplaatsen.

Over dit soort sociale innovatie

in de industrie zeggen de geïnterviewden, merendeels technische, managers amper iets. Ook de sociale innovatie in de bedrijven zal echter van hen moeten uitgaan. Deze sociale en organisatorische innovatie vraagt een lange termijnvisie van deze managers. Maar een lange termijnvisie op een nu wel met vrij grote zekerheid te voorspellen aspect.

Literatuur

- (1) Stichting Toekomstbeeld der Techniek; De Industrie in Nederland: Verkenning van Knelpunten en Mogelijkheden; april 1978.
- (2) Over sociale ongelijkheid; WRR rapport no. 16; Staatsuitgeverij 1977.
- (3) Arbeidsplaats en Organisatie; Sectie industriële organisatie afdeling werktuigbouwkunde TH-Delft; mei 1976.
- (4) De verdeling en waardering van arbeid; WRR voorstudies en achtergronden; Staatsuitgeverij 1976.

5. INTERNATIONALE VERHOUDINGEN; ONZE INDUSTRIE TUSSEN WAL EN SCHIP

door mr. G.A. Wagner ¹⁾

Samenvatting

De industrie levert een belangrijk gedeelte van onze export. Van ons Bruto Nationaal Produkt gaat meer dan de helft de grens over. Tussen 1958 en 1973 steeg de uitvoer van Nederlandse goederen procentueel meer dan de wereldhandel, maar na 1973 is het andersom gegaan, onze uitvoer blijft achter. Daarbij is Nederland niet industrie-minded. Voorlichting op simpele wijze aan het grote publiek is nodig. Ons economisch en sociaal systeem is ingesteld op groei. Een radicale verandering van dit systeem geeft geen praktische garantie voor verbetering en eist middelen die erger zijn dan de kwaal. Wel is een afzwakking van de explosieve groei na de tweede wereldoorlog te voorzien. De economische wal zal het politieke schip wel keren. De korte termijnbelangen blijven prevaleren. In deze tijd waarin het internationaal structureel slechter gaat, is meer internationale samenwerking geboden. Ieder wordt steeds sterker bezig gehouden door zijn eigen problemen; protectionisme steekt de kop op. Toch zijn er internationaal vele ontwikkelingsmogelijkheden voor de industrie. Nieuwe markten en nieuwe produkten zijn op grote schaal in zicht. Het is zaak deze kansen nu te grijpen.

Inleiding

Het recente rapport 'Verkenning van Knelpunten en Mogelijkheden' over de industrie in Nederland van de Stichting Toekomstbeeld der Techniek is erg belangrijk. Mij is gevraagd daarop een aantal kanttekeningen te maken speciaal met betrekking tot de internationale verhoudingen. Ik ga ervan uit dat we de bevindingen van het rapport ter harte zullen nemen, ik zal de meeste niet herhalen. Ook zal ik mij vanzelfsprekend zoveel mogelijk onthouden van de facetten die in de andere presentaties worden belicht. De beperkte lengte van het verhaal maakt vele omissies onvermijdelijk.

Het belang van onze industrie

Alvorens op de internationale situatie in te gaan is het goed eerst een opmerking te maken over het belang van de industrie voor Nederland. Men kan dat natuurlijk moeilijk in cijfers uitdrukken, omdat het direct en indirect is en niet alleen economisch, maar een indicatie is toch wel mogelijk. Als men denkt aan de toegevoegde waarde, geproduceerd door alle Nederlandse bedrijven gezamenlijk, producenten van delfstoffen en de openbare nutsbedrijven inbegrepen, dan was die in 1953 voor 32,5% afkomstig van de industrie. 20 jaar later, in 1973, was dat bijna 39% en men verwacht dat die bijdrage

1) President-commissaris Koninklijke/Shell Groep.

in 1980 nog iets toegenomen zal zijn. De cijfers voor de dienstensector in diezelfde jaren waren 52% en 48%, terwijl voor 1980 49% geschat wordt. De landbouw liep veel sterker terug. In 1953 leverde de landbouw 10% van de toegevoegde waarde, in 1973 bijna 7% en dat cijfer schat men ook voor 1980. De industrie is dus belangrijk gegroeid en ondanks onze moeilijke situatie is de groei er nog niet helemaal uit, als we de studie van 1976 van het CPB mogen geloven.

Men kan ook kijken naar het volume van de export. De contributie van de industrie aan de export van Nederland groeide van 55% in 1953 tot 70% in 1973 en zal volgens het CPB in 1980 waarschijnlijk nog iets meer belopen, bijna 71%. Bij de landbouw zijn de cijfers 7% in 1953, 4½% in 1973 en waarschijnlijk iets van dezelfde orde in 1980. Wat de diensten betreft, loopt de bijdrage tot de export terug van 32% via 19% naar 17½%. Deze cijfers onderstrepen het groeiend gewicht van de industrie voor ons nationaal inkomen, maar wat de werkgelegenheid betreft is het beeld anders. De industrie nam in 1953 ruim 35% daarvan voor haar rekening, in 1973 slechts 31½% en in 1980 zal het waarschijnlijk iets minder zijn dan 29%. Bij de landbouw is de terugloop nog groter: van 16% naar 7½% en in 1980, naar men aanneemt, ruim 6%. Daarentegen stijgt de werkgelegenheid in de dienstensector van 38,6% in 1953 tot 49% in 1973 en zelfs tot een geschatte 54% in 1980. Nu zijn die cijfers beïnvloed door onze zeer bijzondere produktie en export van aardgas, waarmee niet zoveel werkgelegenheid gemoeid is, maar het beeld is duidelijk. De Nederlandse economie is in hoge en toenemende mate van de industrie afhankelijk, maar de bijdrage van de industrie aan de werkgelegenheid loopt terug, hoewel die nog steeds zeer belangrijk is. Het is dus voor allen, voor iedereen in Nederland en velen daarbui-

ten, van het grootste gewicht te trachten de industrie gezond te houden.

Is onze industrie gezond?

In het kader van ons betoog betekent deze vraag: Kan de Nederlandse industrie zich internationaal behoorlijk handhaven, kan zij blijven meespelen? Als dat niet zo is, dan ziet het er somber voor ons uit. In de open economie die wij terecht nastreven, moet onze nijverheid niet alleen op de betrekkelijk kleine binnenlandse markt, maar ook op de wereldmarkt in staat zijn haar produkten te verkopen in concurrentie met buitenlanders. Van ons Bruto Nationaal Produkt gaat meer dan de helft de grens over. Tussen 1958 en 1973 steeg de uitvoer van Nederlandse goederen procentueel meer dan de wereldhandel, maar ná 1973 is het andersom gegaan, onze uitvoer blijft achter. Er gaat een rood licht branden, omdat wij anderen niet kunnen bijbenen. De wereldeconomische conjunctuur heeft met deze relatieve verslechtering weinig of niets te maken. Wat de binnenlandse markt voor industriële produkten betreft, loopt het aandeel van onze eigen nijverheid al veel langer terug. In 1958 was dat nog 72½%, in 1973 was het 60½% en daarna zette de daling zich voort. Die 60½% is nog aan de hoge kant, want de berekening is gebaseerd op waarde aandelen en onze prijzen stijgen sneller dan die van de import. In volume is de teruggang derhalve groter. Bovendien zit in die percentages ook de produktie van openbare nutsbedrijven, die uiteraard hun eigen gebied volledig blijven verzorgen en de rest liep dus meer terug voor de binnenlandse markt dan de cijfers aangeven. Natuurlijk moeten we de ruimte geven voor import teneinde zelf ruimte voor export te hebben, maar het gevaar bestaat dat we 'thuis' meer verliezen dan we 'uit'

winnen. Dan degraderen we. Misschien mag ik deze sporttermen gebruiken in een land waarin velen heel wat meer weten van voetballen dan van de concurrentiepositie van onze ondernemingen.

Het beeld is geschakeerd: er zijn sterke industrieën, andere die het vrij goed doen en weer andere die ronduit slecht lopen of zelfs ten dode zijn opgeschreven. Het geheel baart zorg.

Er zijn ook andere symptomen. Na een aanzienlijke groei in de jaren 60 is sinds 1970 het volume van onze investeringen in vaste activa slechts heel marginaal toegenomen. 1977 vertoonde een gelukkige uitzondering, maar die wordt in 1978 niet herhaald. Bovendien zijn de Nederlandse investeringen in het buitenland vooral in de laatste jaren veel groter dan de buitenlandse investeringen in Nederland. Het saldo is in belangrijke mate negatief; in 1976 en 1977 bijvoorbeeld investeerden we in totaal ruim vijf miljard meer buiten Nederland dan in eigen land.

Groei

Ons economische systeem is ingesteld op groei - dit was het geval lang voor de industrialisatie, maar de ontwikkeling heeft door de industrie geweldige stimulansen gekregen. Dit hangt samen met de groei van de bevolking en met de toenemende mogelijkheden en wensen om behoeften te bevredigen. Men kan zich daartegen wel theoretisch verzetten, maar de meeste mensen zijn niet bereid tot ascese en zelfs niet tot een stapje terug. Onze reacties zijn op die groei ingesteld, onze instituties rekenen erop en stilstand betekent in feite instabiliteit, economisch, sociaal en politiek. Een radicale verandering van dit systeem geeft geen praktische garantie voor verbetering en eist middelen die erger zijn dan de kwaal. Die instabiliteit ziet men het duidelijkst op de

arbeidsmarkt waar de consequenties onaanvaardbaar zijn. Er zijn stellig grenzen aan de groei, maar de categorische kreet is in hoge mate misleidend. De anti-groei filosofie waarvoor ook nogal wat brave landgenoten op de bres hebben gestaan, heeft dan ook een moeilijke tijd. Dit neemt niet weg dat we het met name in de geïndustrialiseerde landen met kleinere groei-percentages zullen moeten stellen en dit is na de explosieve ontwikkelingen van de na-oorlogse periode niet verwonderlijk. Er komen ook verschuivingen waar het verzadigingspunt is bereikt. Maar zowel de noodzaak - er zijn immers nog zoveel tekorten - als de mogelijkheden van groei, ook industriële groei, blijven bestaan. Ik denk hierbij ook, eigenlijk vooral, aan onze relatie met de rest van de wereld, onze vraag stimuleert hun welvaart en welzijn en ons aanbod, zowel van goederen als van diensten, helpt hen zich te ontwikkelen.

Ons fiscale regime

Ik breng in herinnering dat het fiscale systeem in Nederland traditioneel vrij attractief is geweest voor het vestigen van ondernemingen. Dit is een van de verklaringen van onze industriële en commerciële successen in internationaal verband. Een nadeel is echter de dubbele druk op uitgekeerde winsten van vennootschappen (vennootschapsbelasting plus inkomstenbelasting over dividenden). Dit kan voorkomen worden door het z.g. verrekenstelsel dat door steeds meer landen wordt ingevoerd. Helaas werkt de 'verrekening' in principe slechts ten gunste van de nationale aandeelhouder en zonder internationale correctie is het systeem derhalve discriminatoir en een rem op internationale investeringen. Dit probleem verdient veel meer actieve aandacht dan het tot nu toe kreeg.

De wal en het schip

Men kan geen handleiding schrijven voor de oplossing van een ingewikkeld probleem, waarbij zoveel mensen en maatschappelijke groeperingen zijn betrokken. Men kan een aantal elementen noemen, mogelijkheden van verbetering nagaan en zich afvragen hoe daarmee gehandeld moet worden.

Tegelijkertijd zal de wal het schip keren. We weten en kunnen te weinig, we durven niet, vooruitzien mislukt telkens weer, er zijn tegenstrijdige groepsbelangen en we zijn geneigd de korte termijn te laten prevaleren boven de langere. Bovendien zitten we soms knel tussen politiek en economie. Maar al te vaak kunnen we zeggen: wat moet, kan niet. Wat niet moet, gebeurt. We dienen de realiteit van deze veelvuldige tegenstrijdigheid te erkennen. Soms zijn er goede gronden voor, maar lang niet altijd. In elk geval zal het niet lukken op grond van een duidelijk plan in harmonieuze samenwerking onze industrie te saneren en haar toekomst te verzekeren. Schade en schande zullen helaas onze metgezellen zijn, maar om die deprimeerende helpers zo weinig mogelijk nodig te hebben, moeten we doen wat we kunnen. Het ideaal zal niet worden bereikt, maar er is ook geen grond voor een ondergangsstemming.

Natuurlijk zijn er geweldige wereldwijde problemen, waarmee ook wij te maken hebben en onze industrie kan zich daaraan niet onttrekken. Er is een monetaire crisis. Inflatie wordt slechts zeer langzaam teruggedrongen. De wereldhandel aarzelt. Het energieprobleem is angstwekkend. De veranderingen in de z.g. derde en vierde wereld zullen consequenties hebben die we niet kunnen overzien, maar waarmee we moeten leven. Politieke verwikkelingen scheppen onzekerheid en barrières. Ik ben blij dat ons land steeds actief is in het internationale overleg op al deze ge-

bieden en de industrie moet, waar dit te pas komt, in toenemende mate daaraan meewerken. Maar we moeten ons vooral afvragen wat we desondanks kunnen doen.

Reken niet te veel op anderen

In de eerste plaats in Nederland zelf. Samenwerking met anderen blijft essentieel en we moeten onze open economie handhaven, maar laat ons niet denken dat het heil van anderen zal komen. Dat geldt ook in groter verband. De Verenigde Staten hebben tevergeefs gepredikt dat anderen, vooral Japan en West-Duitsland, meer moesten stimuleren. Zij zouden dan de locomotieven zijn. Maar die landen hebben uit zorg voor hun directe economische belangen hun eigen weg bepaald en de Amerikanen verteld dat zij zelf orde op zaken moesten stellen. Hetgeen niet gebeurd is. Het hemd is altijd nader dan de rok - en het wordt nog erger doordat ons in deze tijd van interdependentie vaak de bril ontbreekt die ons in staat stelt die kledingstukken van elkaar te onderscheiden. Toen de locomotieven niet genoeg trokken, heeft men de konvooi-theorie bedacht, gezamenlijk zou men optrekken tegen de recessie - tot iemand op het voor de hand liggende idee kwam dat een konvooi zich voortbeweegt met de snelheid van het langzaamste schip en nu horen we ook daar weinig meer van. Op de recente Europese topconferentie in Kopenhagen hebben de negen, naar men zegt, weer eens een stapje gedaan om gezamenlijk op te treden en niet langer op anderen te wachten, de schade wordt te groot. Men vreest, terecht, vooral de sociale schade met haar mogelijke politieke consequenties. Ook op de I.M.F. Conferentie in Mexico die zojuist plaats vond, zijn belangrijke voorstellen gedaan. Toch past ons nog steeds een grote scepsis. Al dit overleg, al deze plannen zijn goed en we moeten er

met kracht aan blijven werken, maar de ervaring leert dat we er ons in dit stadium van de wereld-economie niet veel van mogen voorstellen. Nog een voorbeeld, iets concreter: er is geen Europese industriepolitiek, wat men daarmee ook bedoelt, en juist nu allen benard zijn, komt die er ook niet. Behalve dan de zeer nuttige noodmaatregelen van de heer Davignon, maar dat zijn slechts pogingen de pijn van de slagen tijdelijk te verzachten.

De industrie als Nederlands' saeck

Terug naar de rol en het lot van onze industrie in Nederland en daarbuiten. Ik geloof dat we in elk geval moeten trachten meer waardering voor onze industrie te krijgen. Als bij wijze van spreken het hele land er achter zou staan, het belang erkennend van gezonde kleine en grote industriële bedrijven, als er meer begrip zou ontstaan voor wat daarvoor nodig is en als de vijandigheid verminderde, dan zou ondanks de beperkingen die ons zijn opgelegd verbetering waarschijnlijk zijn dan nu. Zo'n atmosfeer als de landbouw geniet, daarmee leven we al zoveel eeuwen, die begrijpen we beter en we hebben er meer begrip voor. Hier ligt vooral een taak voor de bedrijven zelf en voor hun organisaties, maar ook voor de vakverenigingen, het onderwijs, de publiciteitsmedia en de overheid. Ik herhaal echter dat de bedrijven zelf in de allereerste plaats hun schouders hieronder moeten zetten. Vraag eerst wat je zelf kunt doen en wend je dan tot anderen. Het is een moeilijke opgave, die nooit helemaal volbracht zal worden en waaraan we lang niet voldoende aandacht besteden, hoeveel lofwaardige inspanningen velen zich ook getroosten. Het gaat er om het grote publiek te bereiken. Niet om een produkt of een idee aan te prijzen, maar met objectieve pro-

gramma's, bijv. met inschakeling van onze scholen en van t.v.-produkties die de grote betekenis en de werking van onze industriële inspanningen bij ons volk meer doen leven. Waarom het grote publiek? Omdat het om hun belangen gaat en omdat onze leiders zich steeds meer op hun achterban beroepen. Die leiders dienen ruimte te geven aan onze industriële ondernemingen, niet slechts de zwakke maar ook de sterke en de veelbelovende. De boodschap zal moeten zijn dat we een gezonde industrie nodig hebben, die zich kan handhaven binnen Nederland en daarbuiten. Die de strijd aankan, in ons aller belang, want een strijd is het - dat hebben maar al te velen niet geloofd toen alles nog groeide. De industrie zal daarbij haar maatschappelijke functie en verantwoordelijkheid in alle opzichten moeten belichten: ik geloof dat de meeste bedrijven voldoende inzicht gekregen hebben in wat van hen in sociale zin verwacht wordt om dit met succes te doen. Anderen zullen het moeten leren. Het besef moet groeien dat de onderneming, ook de industriële onderneming, een sociaal verschijnsel is met een veelzijdige verantwoordelijkheid jegens afnemers, medewerkers, aandeelhouders, omwonenden, de samenleving in het algemeen en dat ze doelmatig moet zijn, tenminste even doelmatig als andere. Daaruit vloeit veel voort, bijv. dat als de onderneming op sociale gronden gedwongen wordt inefficiënt te zijn, de samenleving de last zal moeten dragen, terwijl ook dan die situatie hoogstens tijdelijk kan zijn en erkend dient te worden als een abnormaliteit. En zelfs dat tijdelijk gedogen van de zwakke en ondoelmatige industriële onderneming is slechts mogelijk als er andere zijn die bloeien en groeien. De voorspoed heeft ons zo verblind dat velen eerst nu tot de ontdekking komen dat groeien en bloeien niet vanzelf spreken, omdat anderen niet stil zitten, voor-

al niet buiten onze landsgrenzen. De krukken van Molkenboer zijn gauw versleten. De rolstoel van Albeda geeft soelaas, maar geen genezing. De strijd van de vakcentrales om het personeelsbestand te bevriezen is begrijpelijk in het licht van hun verantwoordelijkheid, maar hij komt in de meeste gevallen neer op een achterhoedegevecht. Het is een geweldig sociaal probleem dat we met wijsheid en edelmoedigheid moeten oplossen, maar we worden helaas gedwongen inefficiënte of door de internationale concurrentie achterhaalde industrieën aan te passen en met de rijkdom die we nog hebben de herscholing aan te pakken en nieuwe industrieën aan te moedigen op gebieden waar we vooraan kunnen lopen. De verschuiving naar de z.g. tertiaire en quartaire sectoren heeft ook grenzen.

Kleine en grote industrieën

Dit geldt voor kleine, middelgrote en grote industriële ondernemingen. Ze zijn alle belangrijk en we zien beter dan een aantal jaren geleden dat schaalvergroting aan grenzen gebonden is. Toch kunnen vele kleine industrieën beter opgaan in grotere omdat ze de strijd niet volhouden. Ook is er ruimte voor meer samenwerkingsverbanden - trots en traditie mogen die niet in de weg staan. Maar het is in het algemeen waar dat 'small' is 'beautiful'. Het kleine bedrijf kan prettiger zijn voor de medewerkers, terwijl het vaak efficiënter en flexibeler is dan de grote onderneming. Daarom is het gewenst dat de grote onderneming zo georganiseerd wordt en haar werk zo indeelt dat zij de voordelen die haar omvang meebrengt, ook voor het personeel, zoveel mogelijke combineert met die van de kleine eenheid. We zien dit gelukkig steeds meer worden nagestreefd, het scheppen van overzichtelijke werkeenheden in een groot verband, elk met een duidelijk afgeronde

taakstelling en verantwoordelijkheid. Het kleine bedrijf krijgt ook van overheidswege meer aandacht dan een aantal jaren geleden. Misschien mag ik in dit verband nog eens wijzen op de noodzaak hulp te geven bij innovatie die men anders niet aankan. En er is ook veel behoefte, vooral bij de kleinere bedrijven, aan snelle beslissingen van overheidswege en vooral aan vereenvoudiging van allerlei wettelijke en administratieve voorschriften die verstikkend kunnen werken. Juist het kleine bedrijf kan die rompslomp niet aan. Beseffen wetgever en ambtenaar wel voldoende wat ze de ondernemers vaak aandoen, is dat altijd wel echt nodig?

Plichten en rechten

Onze industrie moet actief zijn, goede produkten leveren, goede service verlenen, innoverend werken, de vereiste levertijd in acht nemen, een efficiënte verkooporganisatie hebben in Nederland en daarbuiten, de kosten bewaken, een harmonieuze organisatie hebben, de medezeggenschap tot zijn recht doen komen, een gewaardeerd personeelsbeleid handhaven, een goede burger zijn en de continuïteit nastreven, dat spreekt eigenlijk allemaal vanzelf.

Al die heren moet de ondernemingsleiding dienen en nog vele andere, en er wordt gelukkig door velen hard gewerkt om dit moeilijke vak te leren en bij te houden. Maar men kan het niet allemaal alleen doen. Begrip van anderen, voor al deze noodzaken, is van het grootste gewicht. En vaak ook hulp. Tallozen, individuen, vakverenigingen, overheden, lokaal, provinciaal, nationaal en natuurlijk ook internationaal, kunnen het zoveel moeilijker maken dan het al is. Het meest sprekende voorbeeld

hiervan zijn onze arbeidskosten. In dit opzicht hebben we (ik zeg we en sluit de bedrijfsleiding niet uit) ons in een domme positie gewerkt - we zijn echt te duur, zelfs tegenover landen die een nog hardere valuta hebben dan Nederland. Dat weten we nu langzamerhand allemaal, al schikt het niet iedereen het openlijk toe te geven. Sprekend over de internationale aspecten van de industrie mag ik ook met nadruk wijzen op de wenselijkheid, ja de noodzaak, de relevante gedragscodes in acht te nemen. Het wordt vaak vergeten dat de richtlijnen van de OESO en ook die van de Internationale Arbeidsorganisatie, met zeer actieve medewerking van het internationale bedrijfsleven zijn tot stand gekomen, omdat het die nodig heeft. Ze dienen nu ook zo snel en zo volledig als dat praktisch mogelijk is in acht te worden genomen en we moeten bevorderen dat onze buitenlandse concurrenten dit ook doen. Natuurlijk heeft daartegenover de industrie, en het bedrijfsleven in het algemeen, het recht te staan op een objectieve behandeling. Ik denk met name aan de z.g. nationale behandeling, die door de OESO met zoveel woorden is vastgelegd als een eis waaraan regeringen moeten voldoen, d.w.z. dat voor de multinationale onderneming binnen de grenzen van een staat dezelfde regels gelden als voor nationale ondernemingen. Afgezien van de speciale problemen van de multinationale bedrijven moeten we ook in ander opzicht gelijke behandeling eisen. Regeeringsmaatregelen die de export steunen, bestaan in vele landen en zij kunnen de concurrentieverhoudingen zwaar verstoren. Ondanks de overeenstemming in de EEG om de exportfinanciering op gelijke leest te schoeien, wijken sommige landen hiervan af. Het hemd en de rok. Dat heet dan flexibele interpretatie van gemaakte afspraken - het Nederlandse afweermechanisme daarentegen werkt niet bevredigend -

het siert ons dat wij zo scrupuleus zijn, maar afspraken die verbroken worden, zijn geen afspraken meer. Het is ook zaak dat de export-risicoverzekering van dien aard is dat onze bedrijven, vooral de kleinere, in dit opzicht niet in het nadeel zijn tegenover buitenlandse concurrenten. Dit alles klemt te meer omdat de betrekkelijk dure gulden voor onze exportbedrijven toch al een extra last betekent in vergelijking met vele andere.

Internationalisatie

De vele heren die de industrie moet dienen, stellen extra eisen in het internationale kader en dat raakt steeds meer Nederlandse bedrijven. De internationalisatie van de economie is logisch en onvermijdelijk. Ze verschaft ook hoop. Onze industrie is de grenzen overgegaan, zoals wij de grenzen hebben opengesteld voor anderen. Export en import gaan steeds meer hand in hand met produktie in andere landen. De zegenrijke gevolgen hebben we graag aanvaard, de levensstandaard in de EEG is er een tastbaar voorbeeld van. Maar zijn we bereid de prijs te betalen nu de conjunctuur zwak is en nu anderen in sommige opzichten onze rol willen beperken of overnemen? Het protectionisme steekt meer en meer de kop op, hoewel we met de mond het tegendeel belijden. Zelfs dat is niet helemaal waar, ik denk aan de z.g. Cambridge school die de lastige importen aan banden willen leggen. Waarom? Omdat het Verenigd Koninkrijk de concurrentie niet aan kan en verdere devaluatie van het pond te gevaarlijk is! Zelfs onze bewoogenheid met achtergebleven landen krijgt het zwaar te verduren als hun industriële successen ons gaan hinderen. Welvaart maakt behoudend. De aanpassing wordt ons opgelegd, maar we reageren schoor-

voetend, nationaal, in Europees verband en op wereldschaal, in onze relaties met de derde en vierde wereld en daaraan doen we in meerdere of mindere mate allemaal mee, ondernemers, vakcentrales, regeringen.

Ik heb al gezegd dat er geen panacee is, maar we moeten ons ook niet aanpraten dat ons industriële lot hopeloos is. Tegenover de grote problemen bij de kunstvezels, in de scheepsbouw en metaalindustrie, om een paar opvallende voorbeelden te noemen, staan successen in het Midden-Oosten van bouwers en baggeraars, van onze z.g. offshore-activiteiten, de grote mogelijkheden op het gebied van elektronica, informatica, op het gebied van de energievoorziening in oude en nieuwe vormen, in oude en nieuwe plaatsen, incl. de technieken die tot minder gebruik leiden.

Ik verwijs hier ook naar de recente oratie van prof.ir. A. Rijken bij de TH in Twente die o.a. nog eens onderstreepte hoeveel ruimte er is voor een nieuwe aanpak in onze metaalindustrie. Hij zegt, zeer terecht, dat het overgrote deel van de kwaliteitsinstrumenten en apparaten in Nederland van buitenlands fabrikaat is - wat we nodig hebben zijn mensen en industrieën die in staat en bereid zijn de bestaande kennis en kunde aan te wenden om daarin verandering te brengen. Een veelbelovende mogelijkheid, óók voor export. Natuurlijk maakt dat research niet overbodig, maar er is heel veel kennis en kunde voorhanden die op betere toepassing wacht en op ontwikkeling.

En niet alleen in de metaalindustrie.

Laten we niet vergeten dat het grootste deel van de wereldbevolking nog ingeschakeld moet worden in de moderne economie, ook als consument van vele industriële producten. Vooral als men aan dit laatste aspect denkt, zegt men opnieuw: laten we de wereldeconomie open houden, laten wij ondernemers,

vakcentrales, overheden, erkennend de noodzaak om van tijd tot tijd en op tijdelijke basis beschermende maatregelen te nemen, in bijzondere omstandigheden, de aanpassing aandurven en niet de grenzen sluiten. Nederland is een klein land, maar zelfs wij hebben nog ruimte om anderen op ons territoire toe te laten voor industriële activiteiten. Natuurlijk binnen het kader van onze spelregels en de spelregels van de OESO en I.A.O. Maar we moeten het wel de moeite waard maken.

Ook daarvoor is de nationale industriële opvoeding nodig, waarvan ik sprak. Omgekeerd is er voor de Nederlandse industrieën, groot en klein, geweldig veel ruimte buitenslands, voor onze exporten, expertise en voor industriële activiteiten. Meer dan vroeger zullen we ons werk in samenwerkingsverbanden moeten verrichten, maar daar is geen enkel bezwaar tegen. Succesvolle voorbeelden zijn de Koninklijke/Shell Groep, al sinds het begin van deze eeuw, Unilever sinds het einde van de 20er jaren. Bij Estel/Hoogovens, hoewel de staalsituatie in de hele wereld moeilijk is, is het verband als zodanig een succes. Deze en andere modellen liggen alle voor belangstellenden ter inzage. Er zijn ook gevallen waarin het niet zo goed gegaan is. Moeilijkheden worden vaak onderschat, maar de mogelijkheden zijn er en er is ruimte voor fantasie. In Europa hebben we veel bereikt, ondanks onze teleurstellingen, maar de wereld is veel en veel groter. Helaas bestaat er geen universele internationale rechtsbescherming en het leerstuk der permanente soevereiniteit, dat in de postkoloniale periode zelfs niet de schijn van inbreuk duldt, maakt heel vaak correctie op nationale willekeur feitelijk onmogelijk. Samenwerking met lokale belangen in de vorm van gedeeld risico is een van de beste methoden om dit

gevaar te verminderen. Dat is trouwens ook om andere redenen verstandig.

Onderwijs - training - herscholing

Nederland heeft weinig grondstoffen, een bescheiden kapitaal en een kleine eigen markt. We moeten het van onze arbeid en bekwaamheid hebben. Ons land heeft altijd uitstekend onderwijs gekend en daarin lag een groot deel van onze kracht. Maar ik vrees dat ons vakmanschap veel geleden heeft onder de sterk toegenomen breedheid van vele opleidingen. Dat was een politieke keuze - maar plukken we voldoende vruchten van het ongelooflijke bedrag van 20 miljard dat ons onderwijs jaarlijks kost? Ik geloof het niet en ook de industrie lijdt hieronder nu ze zich moet aanpassen aan nieuwe eisen. We moeten zonder verwijl meerjarenplannen op touw zetten of verbeteren voor onderwijs, scholing en herscholing met het oog op onze industriële behoeften, zoals die thans zijn en zoals zij zich aftekenen, met medewerking van de industrie zelve. Zonder gezeur dat ons onderwijs dan gemanipuleerd zou worden door belanghebbenden. Het moet ook mogelijk zijn prikkels te scheppen die brede deelname aan zulke programma's waarborgen en die de garantie geven dat het werk wordt aangepakt waar het voorhanden is.

De wal en het schip, uitdaging en antwoord

In het voorgaande heb ik gesteld dat de wal het schip zal moeten keren - dat proces is trouwens al aan de gang - en dat we de schade zoveel mogelijk dienen te beperken. Ik heb ook gesteld dat onze industrie vaak knel zit tussen politiek en economie, tussen Nederlandse toestanden en een internationale markt, tussen behoudzucht en de noodzaak tot aanpassing. Gelukkig hebben we grote reserves en moge-

lijkheden en we wonen in een wijde wereld: dit inzicht, wat meer saamhorigheid door de druk der omstandigheden, fantasie en hard werken kunnen de toekomst van de Nederlandse industrie verzekeren, ondanks de indrukwekkende conjuncturele en structurele problemen.

Arnold Toynbee sprak van 'Challenge and Response'. De uitdaging is duidelijk. We zullen het antwoord ook wel vinden.

Overzicht van verschenen Stichtingspublicaties

- | | | | |
|--|-------------|---|--------|
| 1. Toekomstbeeld der Techniek;
ir. J. Smit, 1968 | uitverkocht | dr. M. J. Hartgerink, dr. H. H. W. Hogerzeil, prof. dr. ir. P. Eykhoff, prof. dr. J. C. M. Hattinga Verschure, prof. dr. H. J. J. Leenen, dr. P. Gootjes, prof. dr. A. H. Wiebenga, ir. D. H. Bekkering, 1973 | f 18,— |
| 2. Techniek en Toekomstbeeld, Telecommunicatie in telescopisch beeld;
prof. dr. ir. R. M. M. Oberman, 1968 | uitverkocht | 15. Technologisch verkennen: doelstellingen en methoden;
ir. A. van der Lee, drs. Th. M. A. Bemelmans en dr. ir. W. J. Beek, 1973 | f 24,— |
| 3. Verkeersmiddelen;
prof. ir. J. L. A. Cuperus en anderen, 1968 | f 10,— | 16. Mens en milieu: beheerste groei; diverse auteurs, 1973 | f 20,— |
| 4. Hoe komt een beleidsvisie tot stand?
ir. P. H. Bosboom, 1969 | f 4,— | 17. Mens en milieu: zorg voor zuivere lucht; diverse auteurs, 1973 | f 20,— |
| 5. De overgangprocedure in het verkeer; diverse auteurs, 1969 | f 12,— | 18. Mens en milieu: kringloop van materie; diverse auteurs, 1973 | f 20,— |
| 6. De invloed van goedkope elektrische energie op de technische ontwikkeling in Nederland;
dr. P. J. van Duin, 1971 | f 5,— | 19. Energy Conservation: Ways and Means;
edited by J. A. Over and A. C. Sjoerdsma, 1974 | f 34,— |
| 7. Electrical energy needs and environmental problems, now and in the future;
diverse auteurs, 1971 | f 12,— | 20. Voedsel voor allen, plaats en rol van de EEG;
prof. dr. J. Tinbergen, prof. dr. ir. J. de Hoogh, dr. J. R. Jensma, prof. drs. J. de Veer, ir. I. B. Warmenhoven, dr. ir. A. W. G. Koppejan, ir. K. K. Vervelde, dr. ir. W. J. Beek, 1976 | f 35,— |
| 8. Mens en milieu: prioriteiten en keuze; diverse auteurs, 1971 | f 17,— | 21. Stedelijk verkeer en vervoer langs nieuwe banen?
Redactie: ir. J. Overeem, 1976 | f 48,— |
| 9. Het voeden van Nederland;
diverse auteurs, 1971 | f 12,— | 22. Materialen voor onze Samenleving;
Redactie: ir. J. A. Over, 1976 | f 46,— |
| 10. Barge Carriers: some technical, economic and legal aspects;
drs. W. Cordia, mr. G. J. W. de Vries en ir. N. Wijnolst, 1972 | f 20,— | 23. De industrie in Nederland: Verkenning van knelpunten en mogelijkheden;
Redactie: ir. H. K. Boswijk en ir. R. G. F. de Groot, 1978 | f 27,— |
| 11. Transmissiesystemen voor elektrische energie in Nederland;
prof. dr. J. J. Went, ir. A. Govers, drs. M. C. Lelie en prof. ir. H. Wiggerts, 1972 | f 12,— | 24. Toekomstbeeld der Industrie;
prof. dr. P. de Wolff, drs. R. F. M. Lubbers, dr. ir. H. Kramers, prof. ir. J. in 't Veld, mr. G. A. Wagner, 1978 | f 9,50 |
| 12. Elektriciteit in onze toekomstige energievoorziening: mogelijkheden en consequenties;
dr. ir. H. Hoog, ir. P. J. Wemelsfelder, prof. ir. D. G. H. Latzko, dr. D. J. Kroon en prof. ir. J. J. Broeze, 1972 | f 15,— | | |
| 13. Communicatiestad 1985: elektronische communicatie met huis en bedrijf;
prof. dr. ir. J. L. Bordewijk e.a., ir. D. van den Berg, dr. W. Horn, 1973 | f 16,— | | |
| 14. Techniek en preventief gezondheids- onderzoek; | | | |

De publicaties kunnen worden besteld door overmaking van het aangegeven bedrag op postgiro-nummer 1609900 van de Stichting te 's-Gravenhage, onder vermelding van het nummer van de gewenste publicatie. Publicaties kunnen ook tegen contante betaling worden afgehaald van het kantoor van de Stichting, Prinsessegracht 23, 's-Gravenhage. In dat geval wordt een korting van f 3,— per publicatie verleend.

T
T