



# Naar een productiviteitsagenda voor Vlaanderen

Finaal rapport - D/2024/3241/272 – **UPDATE JULI 2024**



Juli 2024, Brussel

*Update van studie uitgevoerd in 2023 – Inclusie van reële productiviteit, gebaseerd op sectorale deflatoren*

*Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister bevoegd voor Werk, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma*

# Contents

A.	Interviews en bronnen	3
B.	Context en kernvragen	8
C.	Productiviteitsevolutie Vlaanderen	15
D.	EU benchmark	25
E.	Best practices	31
F.	"Productive human capital agenda"	36
G.	Appendix	51

This document shall be treated as confidential. It has been compiled for the exclusive internal use by our client and is not complete without the underlying detailed analyses and the oral presentation. It must not be passed on and/or must not be made available to third parties without prior written consent from Roland Berger.

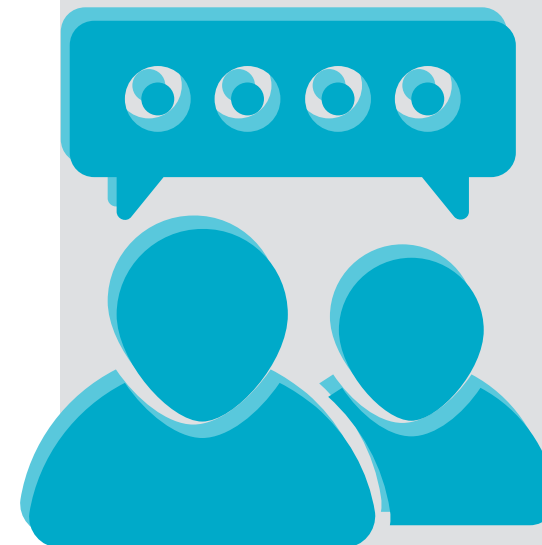


# A. Interviews en bronnen

# Inzichten werden verzameld aan de hand van interviews met verschillende stakeholders

## Overzicht stakeholder interviews

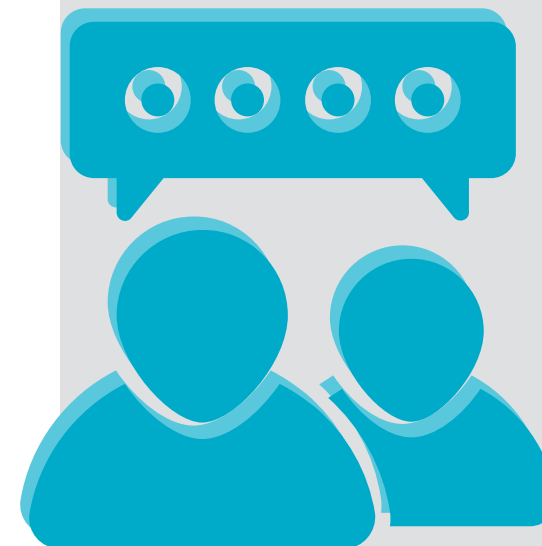
Organisatie	Contactpersoon	Status	Datum
KU Leuven/NRP	<i>Details beschikbaar op aanvraag</i>	Plaatsgevonden	26-01-23
NBB		Plaatsgevonden	02-02-23
Constructiv		Plaatsgevonden	06-02-23
Steunpunt Werk		Plaatsgevonden	06-02-23
Essencia		Plaatsgevonden	09-02-23
UGent		Plaatsgevonden	10-02-23
EWI		Plaatsgevonden	10-02-23
VLAIO		Plaatsgevonden	10-02-23
Other – Mensgericht digitaliseren		Plaatsgevonden	13-02-23
Other – Mensgericht digitaliseren		Plaatsgevonden	13-02-23
WSE		Plaatsgevonden	14-02-23
ETION		Plaatsgevonden	14-02-23
Kabinet Jan Jambon		Plaatsgevonden	14-02-23
VIONA/ACV		Plaatsgevonden	14-02-23
VIONA/ABVV		Plaatsgevonden	16-02-23
Agoria		Plaatsgevonden	16-02-23
VOKA		Plaatsgevonden	16-02-23
VBO		Plaatsgevonden	21-02-23
VIONA/UNIZO		Plaatsgevonden	21-02-23
ABVV		Plaatsgevonden	24-02-23
Federaal Planbureau		Plaatsgevonden	24-02-23
Agoria		Plaatsgevonden	24-02-23
KU Leuven/UGent		Plaatsgevonden	02-03-23
ACV		Plaatsgevonden	08-03-23



# Analyses en inzichten werden toegelicht aan 14 verschillende experts binnen VLAIO en EWI

Overzicht experts – VLAIO & EWI

Organisatie	Contactpersoon	Status	Datum
VLAIO	<i>Details beschikbaar op aanvraag</i>	Plaatsgevonden	14-03-23
VLAIO		Plaatsgevonden	14-03-23
VLAIO		Plaatsgevonden	14-03-23
VLAIO		Plaatsgevonden	14-03-23
VLAIO		Plaatsgevonden	14-03-23
VLAIO		Plaatsgevonden	14-03-23
VLAIO		Plaatsgevonden	14-03-23
VLAIO		Plaatsgevonden	14-03-23
VLAIO		Plaatsgevonden	14-03-23
VLAIO		Plaatsgevonden	14-03-23
VLAIO		Plaatsgevonden	14-03-23
EWI		Plaatsgevonden	14-03-23
EWI		Plaatsgevonden	14-03-23
VLAIO		Plaatsgevonden	15-03-23
VLAIO	Plaatsgevonden	15-03-23	



# De kwantitatieve analyse is voornamelijk gebaseerd op NBB en EUKLEMS databases en werd verrijkt met kwalitatieve inzichten uit rapporten en academisch onderzoek

Belangrijke project bronnen (1/2)

Niet-exhaustief

## Rapporten en artikels

- Actieplan levenslang leren – Koers zetten naar een Lerend Vlaanderen
- Bank of England – Productivity puzzles
- CIPD - Productivity and people management
- CNR - The Austrian road freight transport
- EC - Assessment report on PES capacity
- EC – Commissie verwelkomt politiek akkoord over het Europees Jaar van de Vaardigheden
- EC – European construction sector observatory Sweden
- EC - European network of PES annual report
- ECEG – A guide for better work
- EU Parliament - Gender balance on the boards of significant banks in the Banking Union
- Febelfin – De Belgische financiële sector in detail
- Federaal Planbureau – Nieuwe evaluatie van overheidssteun voor onderzoek en ontwikkeling in België
- FutureDRV – Readiness for the future of professional driving
- Landbouwrapport 2020 Vlaanderen

## Academisch onderzoek

- Andrews, D., Nicoletti, G., & Timiliotis, C. (2018). Digital technology diffusion: A matter of capabilities, incentives or both?.
- Bloom, N., Sadun, R., & Reenen, J. V. (2012). Americans do IT better: US multinationals and the productivity miracle. *American Economic Review*, 102(1), 167-201.
- De Mulder, J., & Dhyne, E. (2022). With a little help from my friends: patents, technological diffusion and firm productivity. *Economic Review*, 1-15.
- Dhyne, E., Konings, J., Van den Bosch, J., & Vanormelingen, S. (2018). IT and productivity: A firm level analysis. *National Bank of Belgium Working Paper No. 346*.
- Freeman, D., Bettendorf, L., van Heuvelen, G. H., & Meijerink, G. (2021). The contribution of business dynamics to productivity growth in the Netherlands (No. 427). *CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis*.

## Databases/ Andere publieke bronnen

- Belfirst
- EUKLEMS – INTANPROD
- Eurostat
- Febelfin
- Federaal Planbureau
- LUISS – Lab of European Economics
- NBB/ Stat NBB
- OESO education GPS
- OESO ILibrary
- OESO Skills for Jobs database

# De kwantitatieve analyse is voornamelijk gebaseerd op NBB en EUKLEMS databases en werd verrijkt met kwalitatieve inzichten uit rapporten en academisch onderzoek

Belangrijke project bronnen (2/2)

Niet-exhaustief

## Rapporten en artikels

- Agoria – Be The Change (2018)
- LSE – Improving productivity through better management practices
- Luxembourg - Agricultural facts and figures
- MFAD – The danish pharma and biotech industry
- Nationale Raad voor de Productiviteit – Jaarverslagen '19-'22
- OESO – Adressing labour market challenges in Belgium
- OESO – Compendium of Productivity indicators 2023
- OESO – Digitalisation and productivity: a story of complementarities
- OESO – Economic surveys
- OESO – Governments should step up their efforts to give people skills to seize opportunities in a digital world
- OESO – In-depth productivity review Belgium
- OESO – Innovation, Agricultural Productivity and Sustainability in the Netherlands
- OESO – Innovation, productivity and sustainability in Food and Agriculture: Main findings from country reviews and policy lessons
- OESO – Management Training in SMEs
- OESO – Productivity Manual
- WSE - Skills roadmap Vlaamse klimaattransitie (2021)
- OESO – Promoting an age-inclusive workforce: Living, learning and earning longer
- OESO – Skill Strategy Flanders: Assessment & Recommendations
- OESO – Technology and industry working papers
- OESO – The human side of productivity
- OESO – The Main drivers of Productivity Growth: A literature Review
- Service Public France - Compte personnel de formation (CPF) d'un salarié du secteur privé
- Steunpunt Werk – Migratie en de tewerkstelling in knelputberoepen in Vlaanderen
- VOKA – De motor van onze welvaart sputtert: Hoe krijgen we de productiviteit omhoog?
- World Bank – What explains productivity growth
- World Economic Forum: Global Competitiveness Report Special Edition 2020
- WSE – Expertenaadvies relancebeleid vlaamse arbeidsmarkt
- WSE – Naar een leer- en loopbaanoffensief, Tweede advies arbeidsmarktexperten
- WSE - Vlaamse regering keurt actieplan Levenslang Leren goed

## Academisch onderzoek

- Heyman, F., Norbäck, P. J., & Persson, L. (2019). The turnaround of the Swedish economy: lessons from large business sector reforms. *The World Bank Research Observer*, 34(2), 274-308.
- Konings, J., & Vandenbussche, H. (2007). Antidumping protection and the productivity of domestic firms.
- McGowan, M. A., & Andrews, D. (2015). Skill mismatch and public policy in OECD countries.
- Ramada, P., Williams R. (2021). Can unregulated Professional Business Services markets deliver effective competition



## B. Context en kernvragen



# Een sterkere productiviteitsgroei kan het antwoord zijn op verschillende socio-economische uitdagingen – Verschillende onderzoeksvragen dienen zich aan

## Context en kernvragen

### Context

#### 3 grote uitdagingen op de arbeidsmarkt in Vlaanderen

- A** Toename in **vraag naar arbeid** (+ c.440.000 jobs tegen 2030)
- B** Stijging in **skills mismatch** (leidend tot open vacatures)
- C** Daling in **arbeidsaanbod** (door afname in aantal personen op beroepsactieve leeftijd)

#### 2 strategieën om met de uitdagingen aan te gaan

- Opkrikken van de **werkgelegenheidsgraad** (te verhogen tot 80%)
- Stimuleren van de **productiviteitsgroei** (de schaarse middelen efficiënter beheren)
- D** **Echter, productiviteitsgroei in België vertoont een neerwaartse trend en blijft consequent onder het OESO-gemiddelde**

### Kernvragen

#### 1 Onderzoeksvraag

Welke **hefbomen** kunnen er geïdentificeerd worden om de verhoging van de productiviteit op de verschillende analyseniveaus<sup>1)</sup> te bekomen?

#### Onderzoeksvraag 2

Welke concrete **acties en engagementen** dienen er genomen te worden op de verschillende analyseniveaus?



Welke **buitenlandse "best practices"** zijn toepasbaar op onze regio/ sectoren/ondernemingen per hefboom?

Wat zijn de **pitfalls** en mogelijke **neveneffecten** (bv. ongelijke verdeling) van het stimuleren van de productiviteitsgroei?

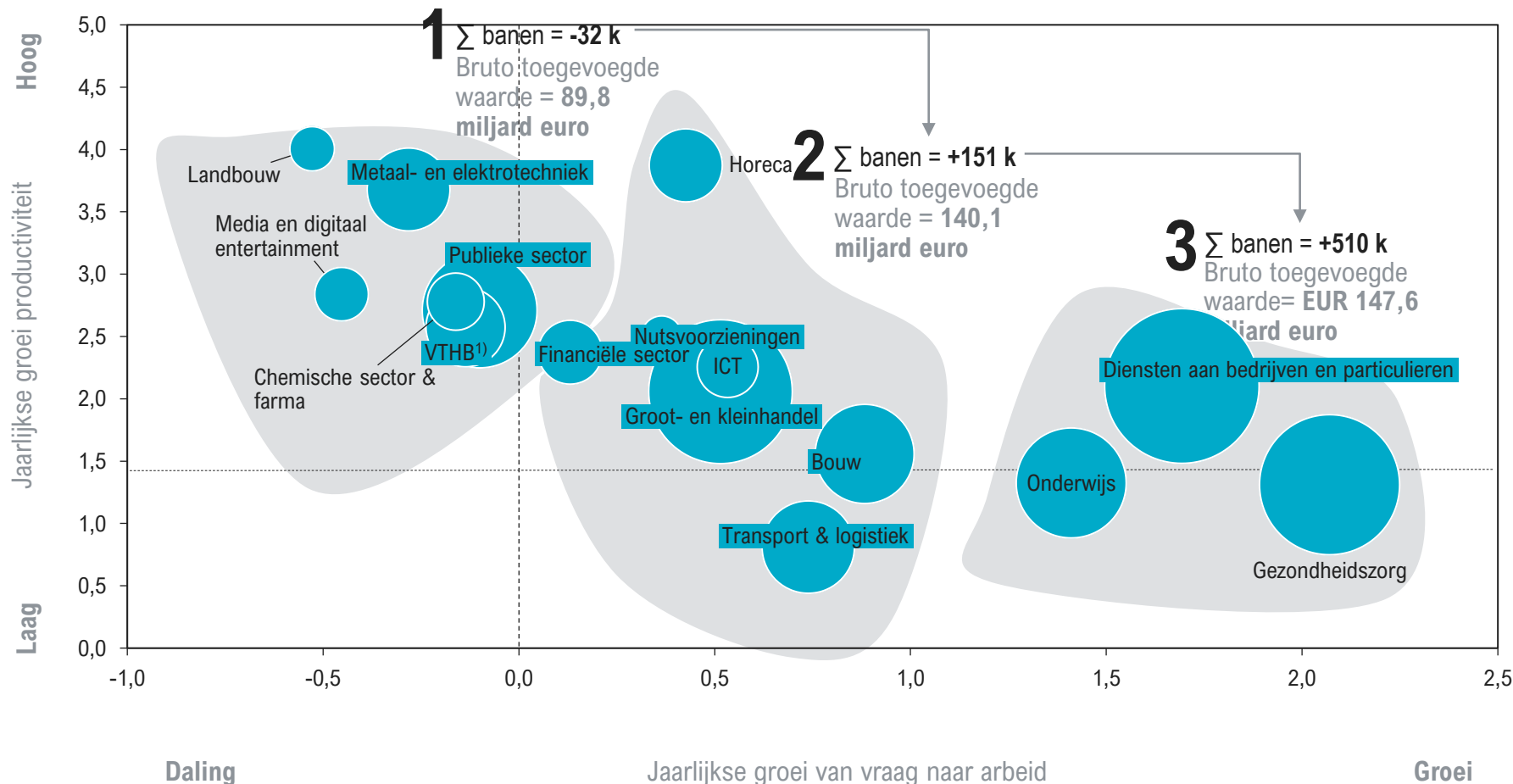
#### 3 Onderzoeksvraag

#### Onderzoeksvraag 4

1) Analyseniveaus = regio, sectoren, en ondernemingen

# Prognoses tonen een verschuiving van de vraag naar arbeid naar sectoren met een lagere productiviteitsgroei: Diensten, Onderwijs en Gezondheidszorg

Arbeidsvraag per sector, 2016-2030 [CAGR; %]



- 1** Sterke productiviteitsgroei in voornamelijk primaire/secundaire sectoren
- 2** Zowel productiviteits- als banengroei in geselecteerde secundaire en tertiaire sectoren
- 3** Sterke banengroei in diensten aan bedrijven en particulieren, Onderwijs en Gezondheidszorg

70% van deze jobs situeert zich in Vlaanderen, resulterend in een toenemende arbeidsvraag van c.440.000 jobs

● Grootte van de sector [basiswerkgelegenheid 2016]

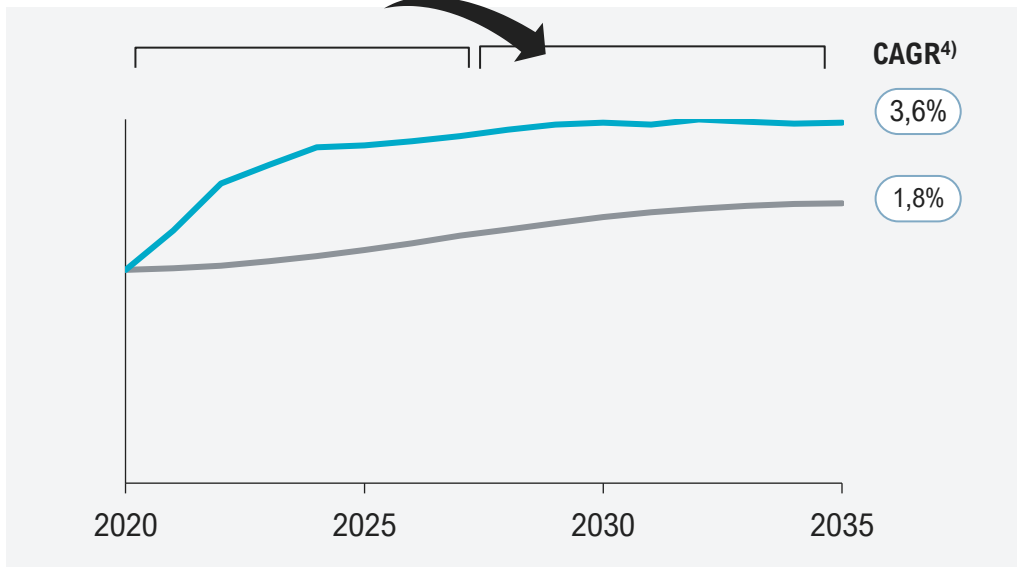
1) Voedsel, textiel, hout en bouwmaterialen

# De arbeidsvraag verandert snel en in de komende jaren zijn nieuwe skillsets nodig – Het aantrekken van meer STEM profielen is van cruciaal belang

Aanwervingsbehoefte<sup>1)</sup> van STEM profielen [geïndexeerde evolutie, 2020-2035] – Nadruk op energie-intensieve sector

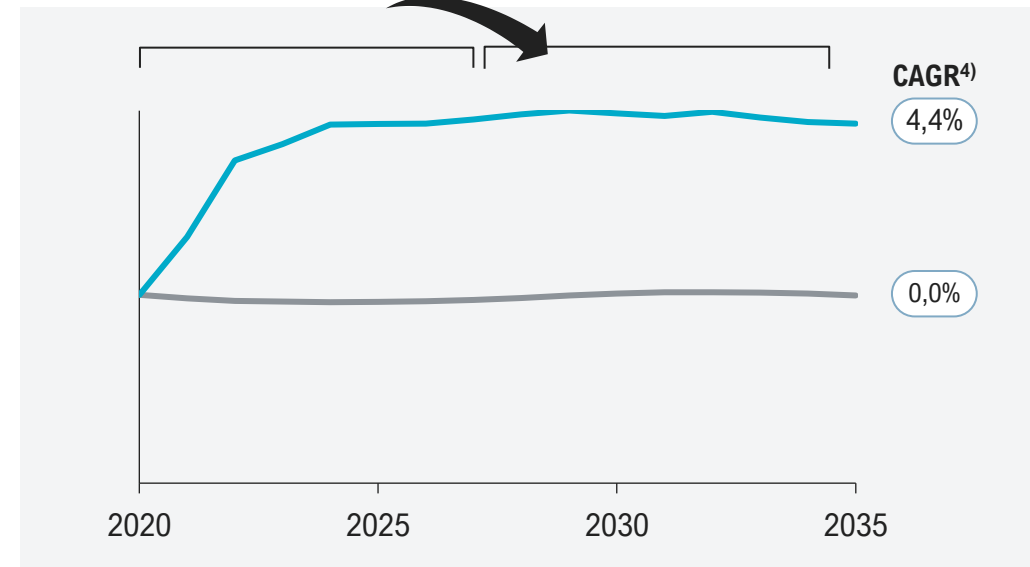
## Master-diploma<sup>2)</sup> in STEM

STEM afgestudeerden **x 1,19**  
STEM arbeidsvraag **x 1,27**



## Bachelor- & middelbare school diploma<sup>3)</sup> in STEM

STEM afgestudeerden **x 1,03**  
STEM arbeidsvraag **x 1,29**

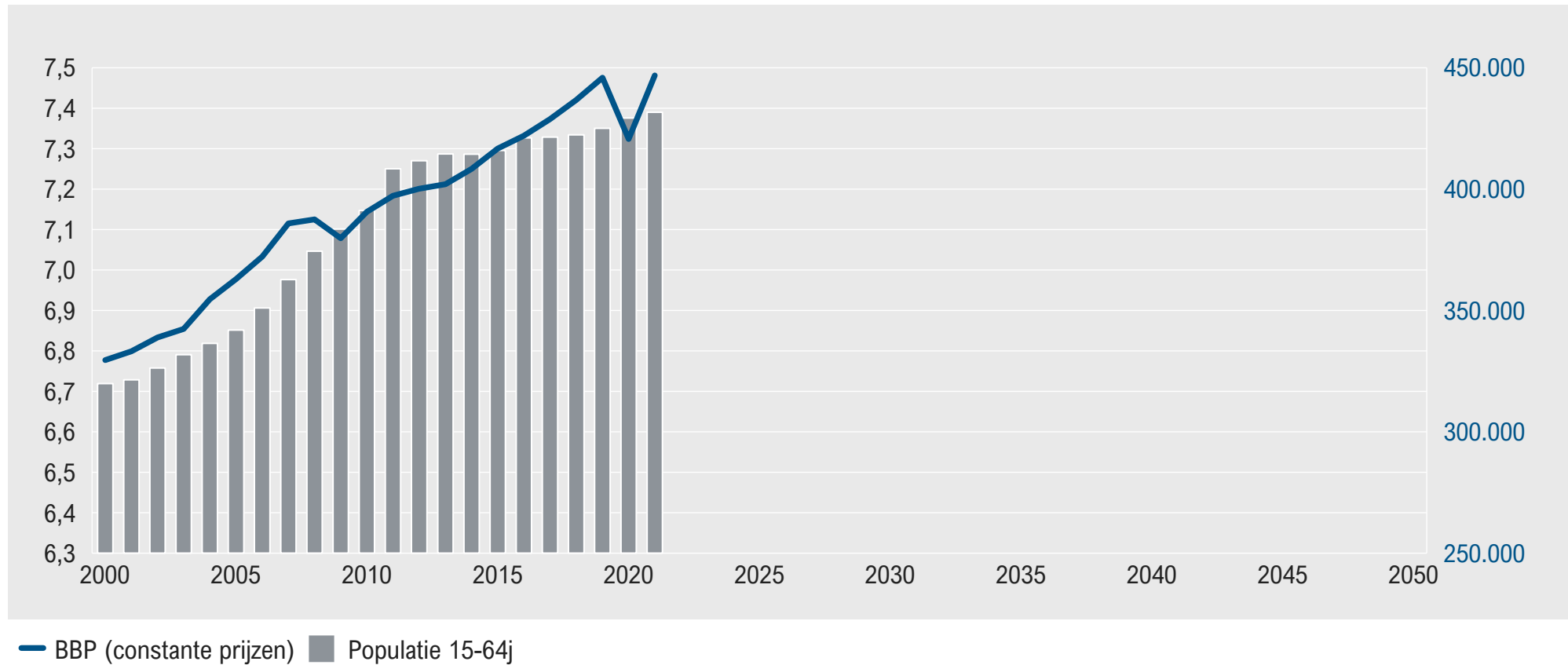


— STEM afgestudeerden — STEM arbeidsvraag

1) Uitschieters in 2021, 2025 en 2030 zijn niet inbegrepen; 2) Gebaseerd op de behoefte aan wetenschappers en ingenieurs; 3) Gebaseerd op de behoefte aan profielen van technici, IT-specialisten, operators, productiemedewerkers en elektriciens; 4) Compounded annual growth rate

# Demografische groei was in het verleden steeds een belangrijke motor van onze economie

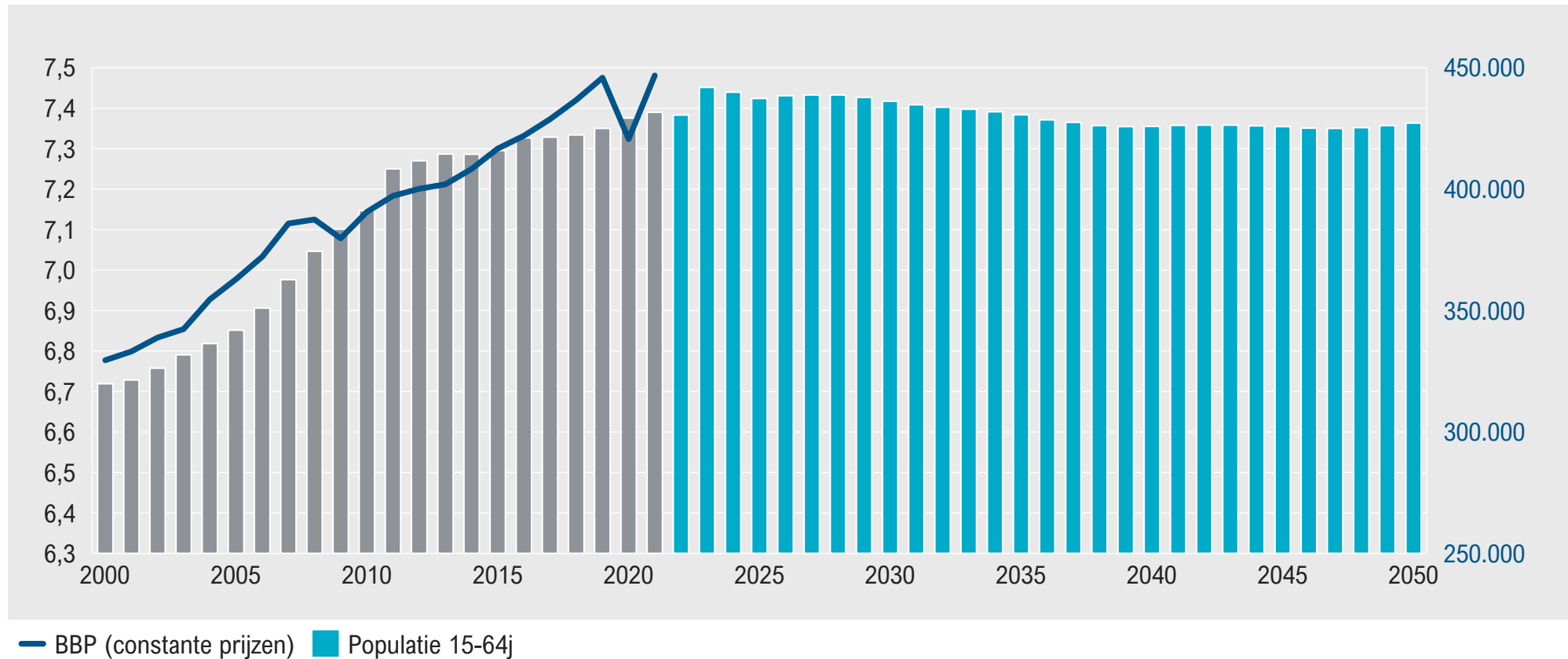
Beroepsbevolking<sup>1)</sup> en BBP van België [2000-2021, m/mEUR]



1) 15-64j

# Verwacht wordt dat de bevolkingsgroei in België de komende 30 jaar zal stagneren en uiteindelijk geleidelijk aan zal dalen

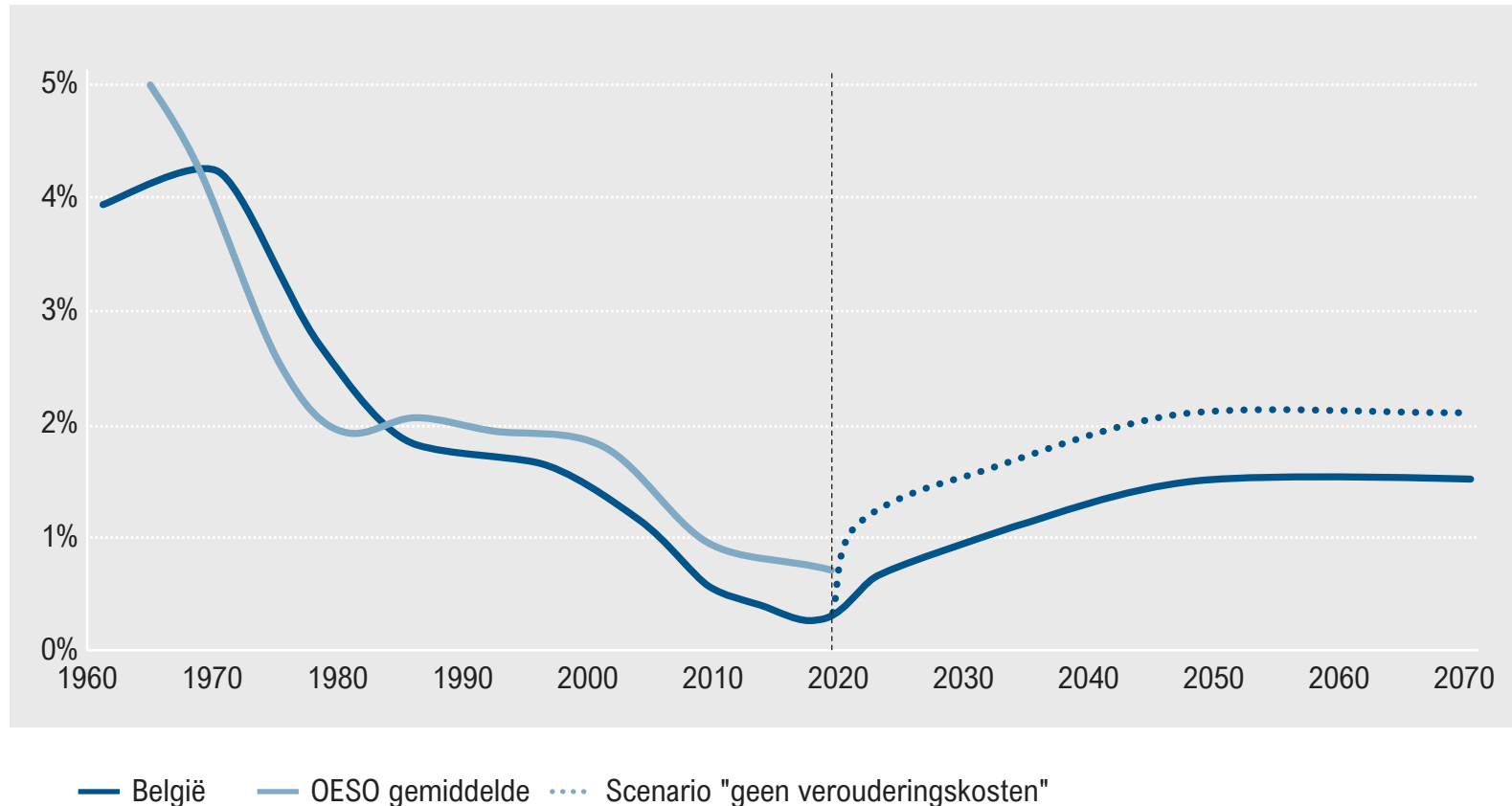
Beroepsbevolking<sup>1)</sup> en BBP van België [2000-2021, m/mEUR]



1) 15-64j

# Productiviteitsgroei is de sleutel tot het behoud van onze welvaart - België presteert echter consistent onder het OESO-gemiddelde

Productiviteitsgroei<sup>1)</sup>, 1960-2070F [%]



- Gemiddeld kwam **2/3 van de BBP-groei** in de OESO-landen sinds de jaren '60 voort **uit productiviteitsgroei**
- De laatste decennia vertoont de **productiviteitsgroei** een **(internationale) neerwaartse trend**, waarbij **België** systematisch **onder** het OESO-gemiddelde presteert
  - Sinds 1970 is de productiviteitsgroei snel afgenomen van 3,4% per jaar tot 0,9% per jaar.
- Aangenomen wordt dat **de productiviteitsgroei** in België **tegen 2040 zal toenemen** dankzij **een grotere digitalisering**

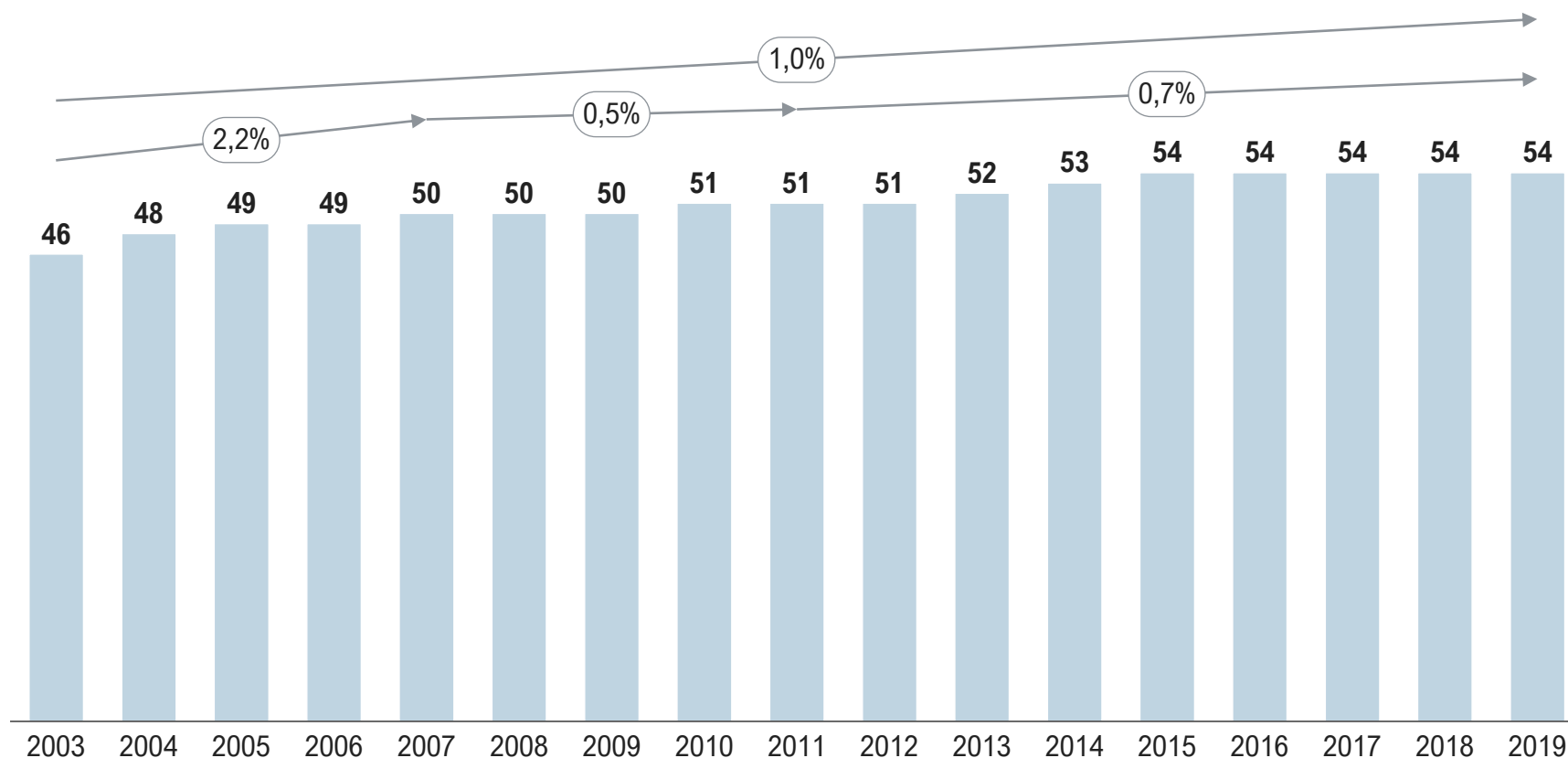
1) Productiviteit is gedefinieerd als BBP per gewerkt uur



## C. Productiviteitsevolutie Vlaanderen

# De gemiddelde productiviteit groeit traag in Vlaanderen, meer bepaald met 1% per jaar over de periode 2003-'19

Gemiddelde productiviteit in Vlaanderen, 2003-'19 [EUR/gewerkt uur]



- Over de **gehele periode** (2003-'19) is de gemiddelde productiviteit in Vlaanderen gestegen met **1% per jaar** of een totale productiviteitsgroei van **c.17%**
- De **periode 2003-'07** (pre-financiële crisis) toont een relatief sterke productiviteitsgroei van **2,2% per jaar**
- In de **periode 2007-'11** (tijdens de financiële crisis) valt de productiviteitsgroei terug tot **slechts 0,5% per jaar**
- In de daarop volgende **periode 2011-'19** (na de financiële crisis) herstelt de productiviteitsgroei terug gedeeltelijk, tot **0,7% per jaar**

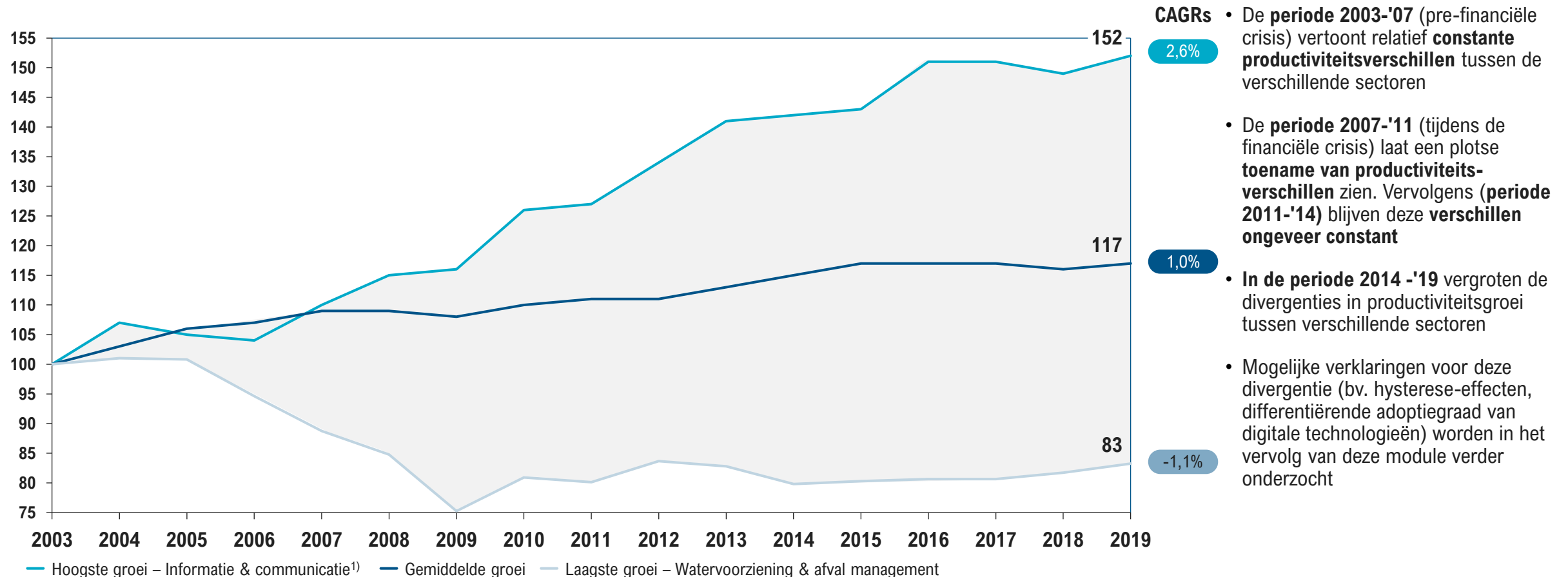
Opmerking: Reële waarden o.b.v. sectorale deflatoren op Belgisch niveau

Source: NBB, EUKLEMS, Intanprod, LUISS, desk research, Roland Berger



# De Vlaamse private sector wordt gekenmerkt door sterke sectorale verschillen in productiviteitsevolutie – De gemiddelde gecumuleerde toename bedraagt 17%

Productiviteitsevolutie, 2003-'19 [2003 = 100]



- CAGRs**
- De periode 2003-'07 (pre-financiële crisis) vertoont relatief **constante productiviteitsverschillen** tussen de verschillende sectoren  
2,6%
  - De periode 2007-'11 (tijdens de financiële crisis) laat een plotse **toename van productiviteitsverschillen** zien. Vervolgens (periode 2011-'14) blijven deze **verschillen ongeveer constant**  
1,0%
  - In de periode 2014 -'19 vergroten de divergenties in productiviteitsgroei tussen verschillende sectoren  
-1,1%
  - Mogelijke verklaringen voor deze divergentie (bv. hysteresis-effecten, differentiërende adoptiegraad van digitale technologieën) worden in het vervolg van deze module verder onderzocht

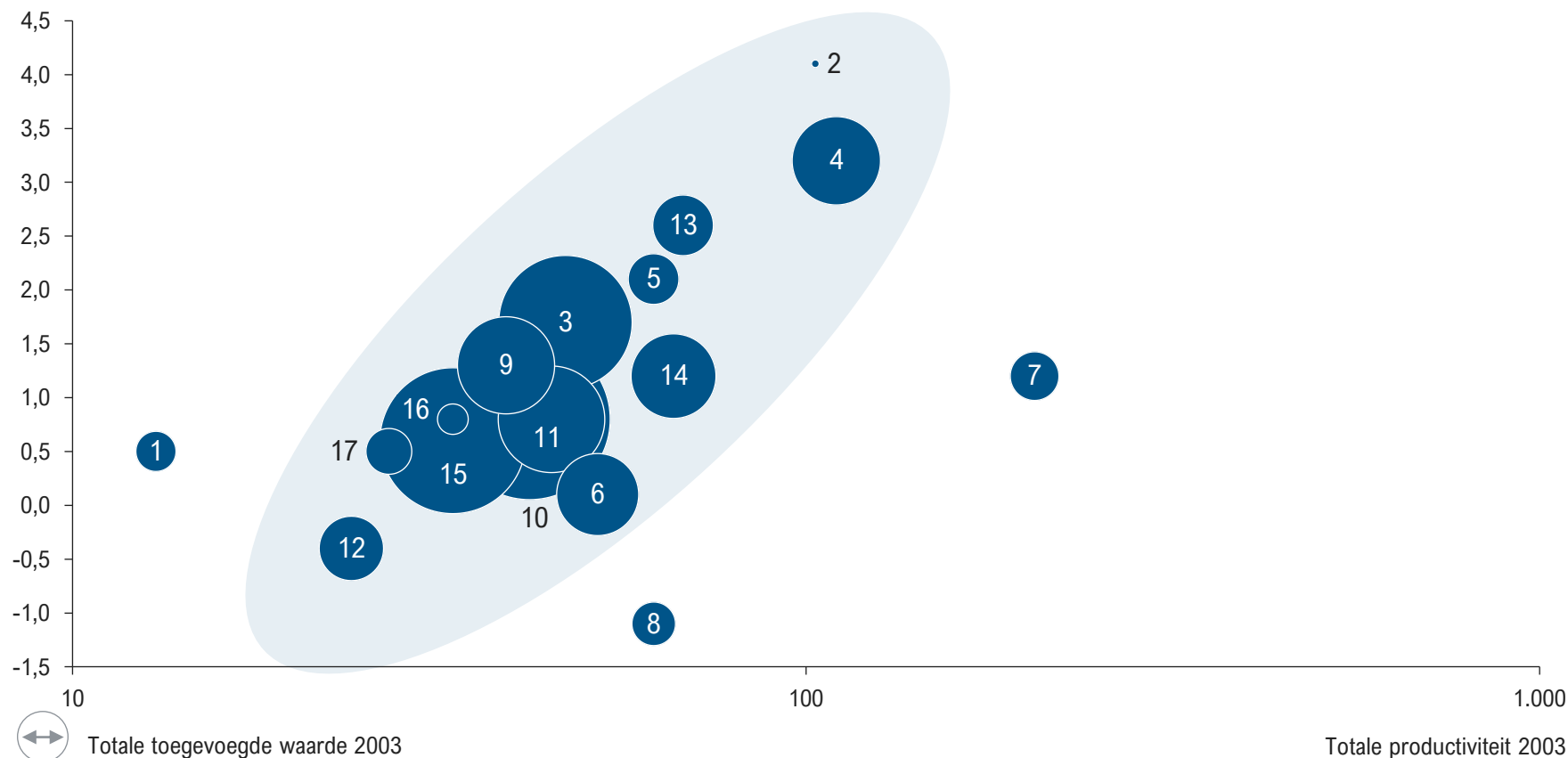
1) Hoogste gestage groei, chemie en farma sector groeit tot 165%, maar fluctueert meer op jaarlijkse basis

Opmerking: Reële waarden o.b.v. sectorale deflatoren op Belgisch niveau

# Op sectorniveau zien we een correlatie tussen totale productiviteit en productiviteitsgroei...

Productiviteitsgroei & productiviteit, 2003-'19 [%; Log(EUR/gewerkt uur)] <sup>1)</sup>

CAGR productiviteitsgroei



- 1 Landbouw, bosbouw & visserij
- 2 Mijnbouw & steengroeven
- 3 Algemene productie
- 4 Chemie & farma
- 5 Computers & elektronica
- 6 Productie van voertuigen & machines
- 7 Nutsvoorzieningen
- 8 Watervoorziening & afval management
- 9 Bouw
- 10 Groot- en kleinhandel
- 11 Transport & logistiek
- 12 Horeca
- 13 Informatie en communicatie
- 14 Financiële sector en verzekeringen
- 15 Professionele diensten
- 16 Kunst en entertainment
- 17 Andere diensten

↔ Totale toegevoegde waarde 2003

Totale productiviteit 2003

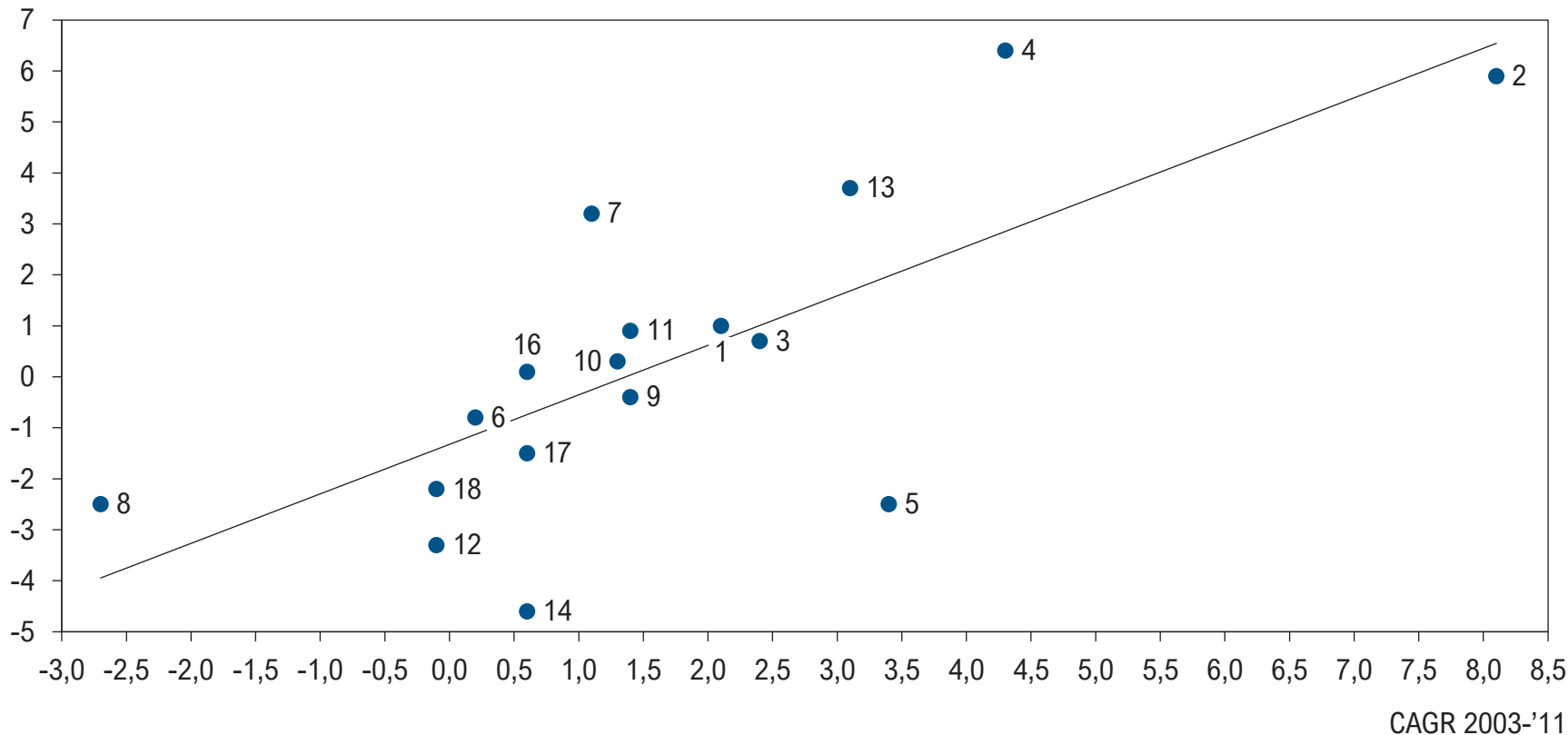
1) In sommige sectoren kan de productiviteitsevolutie vertekend zijn door belangrijke prijsevoluties (cf. Landbouw, bosbouw & visserij), wat kan leiden tot een onderschatting van de productiviteitswinst in geproduceerde eenheden; Excl. Vastgoed o.w.v. specifiek sectorprofiel/ mogelijke vertekening  
 Opmerking: Reële waarden o.b.v. sectorale deflatoren op Belgisch niveau

Source: NBB, EUKLEMS, Intanprod, LUISS, desk research, Roland Berger

# ... en eveneens een correlatie tussen groeivoeten in opeenvolgende periodes

Productiviteitsgroei 2003-'11 vs 2011-'18

CAGR 2011-'18



- 1 Landbouw, bosbouw & visserij
- 2 Mijnbouw & steengroeven
- 3 Algemene productie
- 4 Chemie & farma
- 5 Computers & elektronica
- 6 Productie van voertuigen & machines
- 7 Nutsvoorzieningen
- 8 Watervoorziening & afval management
- 9 Bouw
- 10 Groot- en kleinhandel
- 11 Transport & logistiek
- 12 Horeca
- 13 Informatie en communicatie
- 14 Financiële sector en verzekeringen
- 15 Professionele diensten
- 16 Kunst en entertainment
- 17 Andere diensten

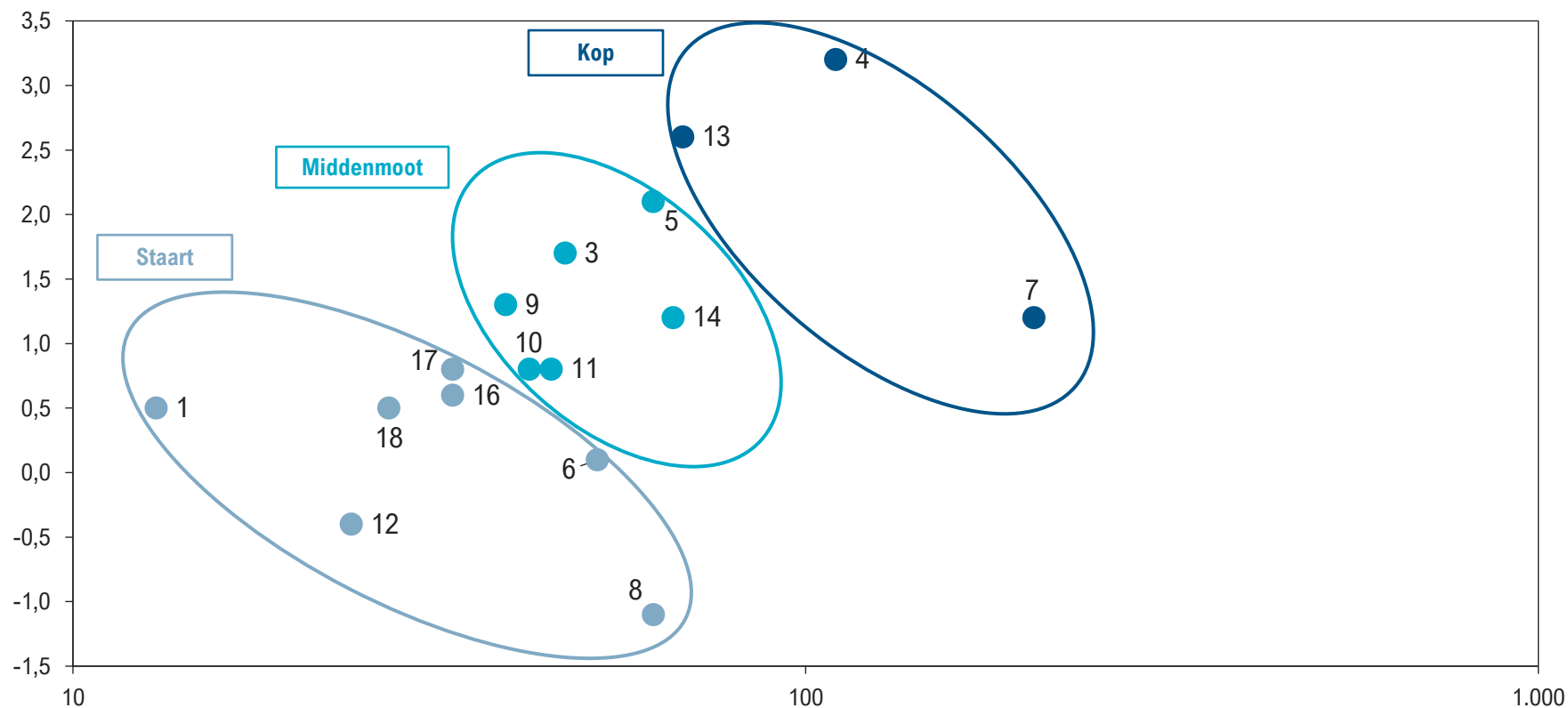
Opmerking: Reële waarden o.b.v. sectorale deflatoren op Belgisch niveau

Source: NBB, EUKLEMS, Intanprod, LUISS, desk research, Roland Berger

# Gebaseerd op productiviteitsgroei en totale productiviteit worden 3 clusters geïdentificeerd: Kop, Middenmoot en Staart

Productiviteitsgroei & productiviteit, 2003-'19 [%; Log(EUR/gewerkt uur)] <sup>1)</sup>

CAGR productiviteitsgroei



- 4 Chemie & farma
- 7 Nutsvoorzieningen
- 13 Informatie en communicatie
- 3 Algemene productie
- 5 Computers & elektronica
- 9 Bouw
- 10 Groot- en kleinhandel
- 11 Transport & logistiek
- 14 Financiële sector en verzekeringen
- 1 Landbouw, bosbouw & visserij
- 6 Productie van voertuigen & machines
- 8 Watervoorziening & afval management
- 12 Horeca
- 16 Professionele diensten
- 17 Kunst en entertainment
- 18 Andere diensten

1) Mijnbouw en steengroeven buiten beschouwing gelaten door kleine schaal van de sector in België; Excl. Vastgoed o.w.v. specifiek sectorprofiel/ mogelijke vertekening

Opmerking: Reële waarden o.b.v. sectorale deflatoren op Belgisch niveau

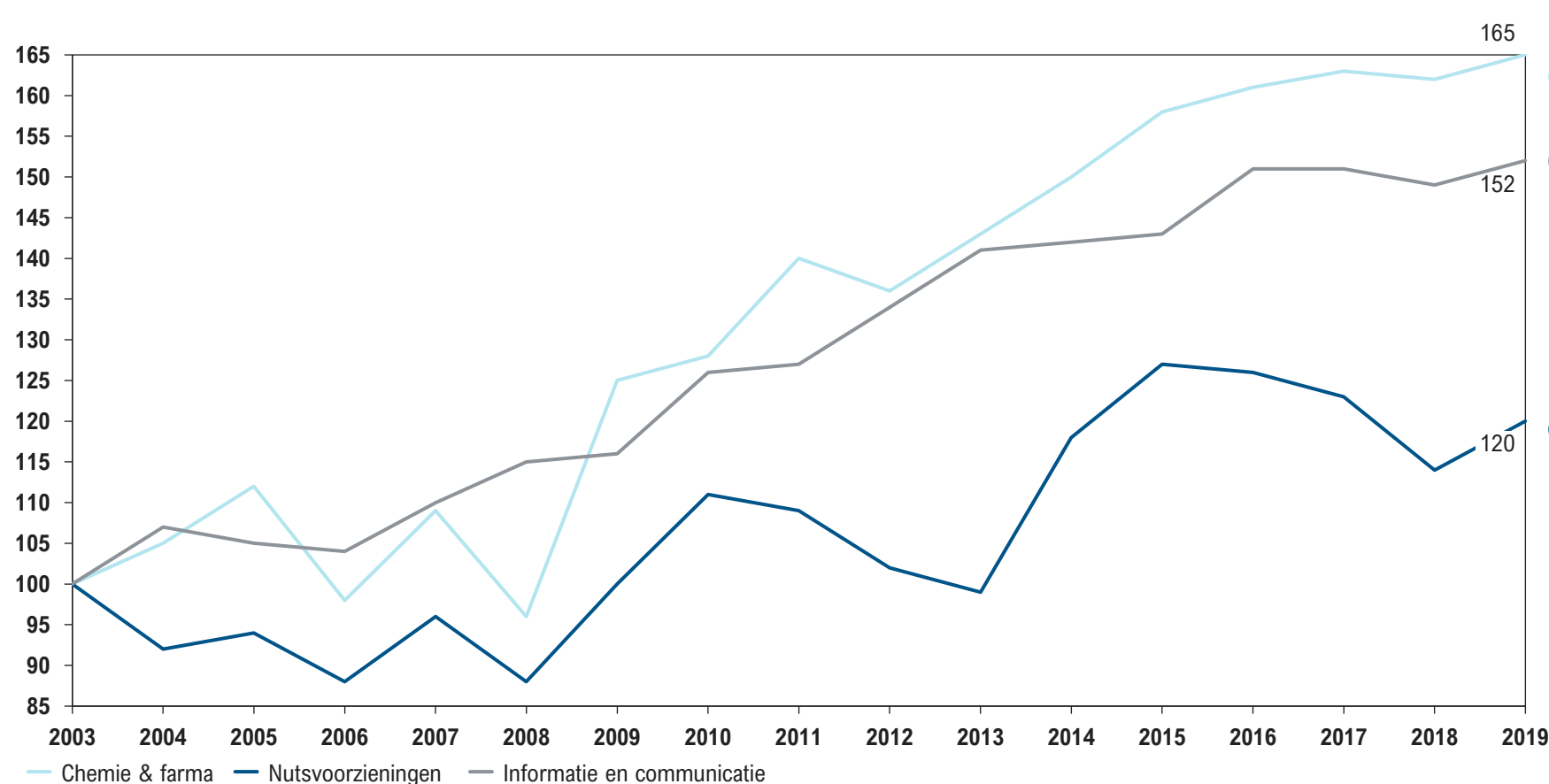
Source: NBB, EUKLEMS, Intanprod, LUISS, desk research, Roland Berger

Totale productiviteit 2003

# Zoom Kop – De productiviteit van de chemische & farma sector groeit het sterkst over de periode 2003-'19, met een gemiddelde jaarlijkse groei van c.3,2%

Productiviteitsevolutie, 2003-'19 [% of basis jaar 2003]

Kop



CAGRs

3,2%

2,6%

1,2%

- De **chemische/farma sector** presteert sterk met een **jaarlijkse groei van 3,2%** – Dit resulteert in een totale productiviteitsgroei van 65% in vergelijking met 2003
- De **informatie en communicatie sector** toont een solide en consistente groei van **2,6% per jaar** of een gecumuleerde groei van c.52% vergeleken met 2003

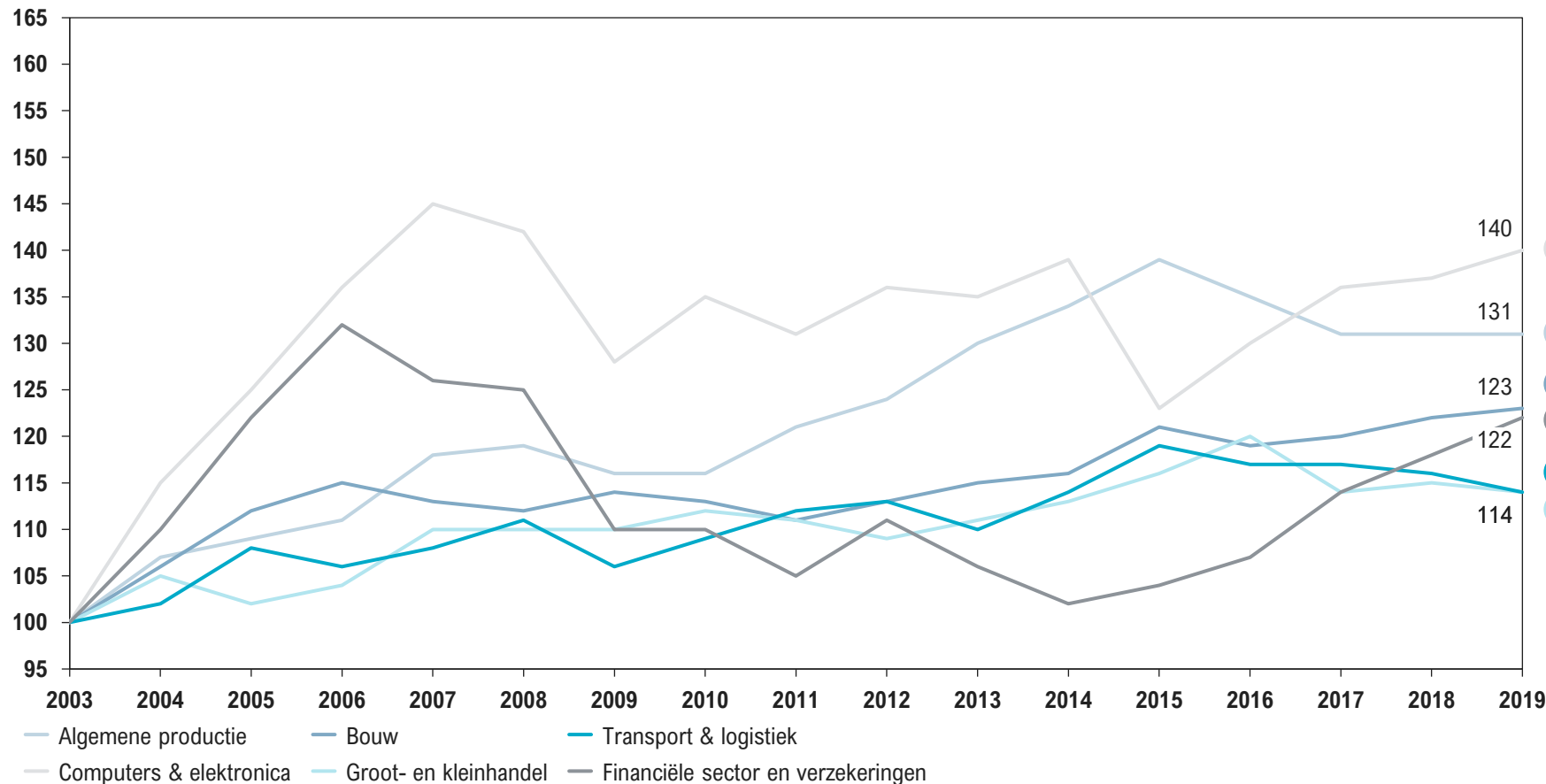
Opmerking: Reële waarden o.b.v. sectorale deflatoren op Belgisch niveau

Source: NBB, EUKLEMS, Intanprod, LUISS, desk research, Roland Berger

# Zoom Middenmoot – In lijn met de sterke groei van de IT sector, toont de computers & elektronica sector ook een sterke productiviteitsgroei

Productiviteitsevolutie, 2003-'19 [% of basis jaar 2003]

Middenmoot



CAGRs

- De **computers & elektronica sector** toont de **hoogste productiviteitsgroei** van de middenmoot met een groei van **2,1% per jaar** – In lijn met de sterke groei van de IT sector
- De **algemene productie sector** presteert goed met een **jaarlijkse groei van 1,7%** – Dit resulteert in een totale productiviteitsgroei van c.31% in vergelijking met 2003
- **Andere middenmoot sectoren** (bouw, financiële sector, transport, en groot- & kleinhandel) presteren gelijkaardig met een **jaarlijkse groei tussen 0,8% en 1,3%**

2,1%

1,7%

1,3%

1,2%

0,8%

0,8%

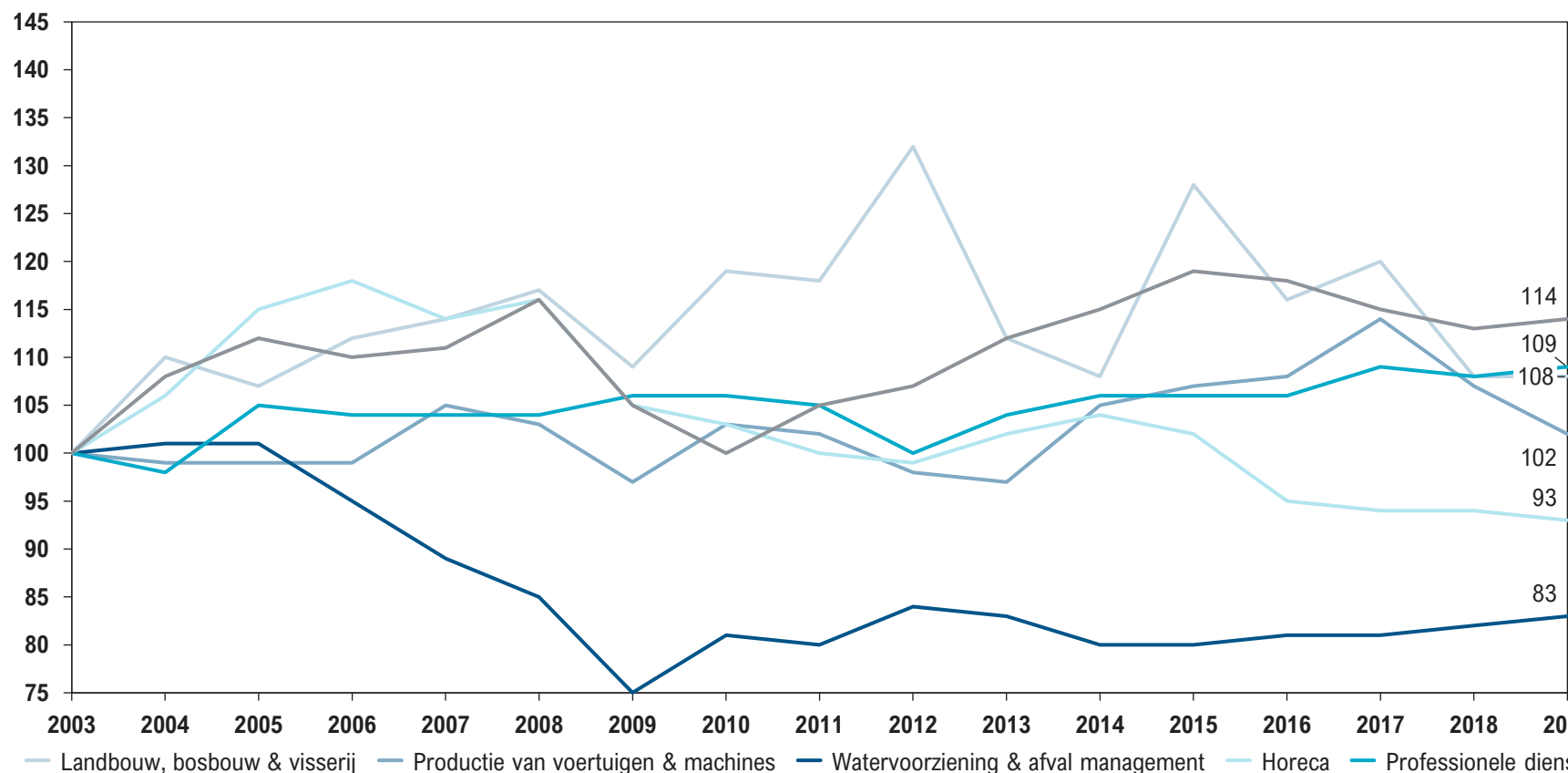
Opmerking: Reële waarden o.b.v. sectorale deflatoren op Belgisch niveau

Source: NBB, EUKLEMS, Intanprod, LUISS, desk research, Roland Berger

# Zoom Start – De productiviteit binnen de horeca en watervoorziening & afval management sectoren is afgenomen sinds 2003

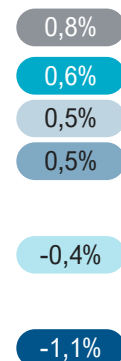
Productiviteitsevolutie, 2003-'19 [% of basis jaar 2003]

Start



CAGRs

- **Horeca en watervoorziening & afval management** zijn de twee enige sectoren die over de periode een **vermindering van de productiviteit** hebben gekend, met respectievelijk een jaarlijkse groei van **-0,4%** en **-1,1%**
- **De landbouw<sup>1)</sup>** fluctueert sterk over de periode, met een algemene jaarlijkse groei van **0,5%**
- De **professionele diensten sector** vertoont een **jaarlijkse groei van 0,6%** – Dit resulteert in een totale productiviteitsgroei van c.9% in vergelijking met 2003



1) Resultaat is onderhevig aan sterke invloed van marktprijzen en suboptimale data-captatie

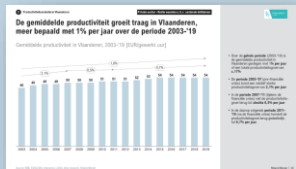
Opmerking: Reële waarden o.b.v. sectorale deflatoren op Belgisch niveau

Source: NBB, EUKLEMS, Intanprod, LUISS, desk research, Roland Berger

# De gemiddelde productiviteit in de private sector groeit traag in Vlaanderen – Tussen sectoren zien we een sterke divergentie van productiviteitsgroei

Belangrijkste inzichten productiviteitsevolutie in Vlaanderen, 2003-'18

## Belangrijkste inzichten



De gemiddelde **productiviteit in de private sector in Vlaanderen groeit** traag aan **1% per jaar** over de periode 2003-'18 – Bovendien zien we dat de sinds de financiële crisis de productiviteitsgroei is teruggevallen en slechts gedeeltelijk terug opveert



Sinds de financiële crisis wordt de **divergentie van productiviteitsgroei** tussen de verschillende sectoren **versterkt** – De **totale productiviteitsgroei** per sector varieert tussen **-17% en 52%** over de periode 2003-'18, met een gemiddelde groei van 17%



Op sectorniveau zien we een sterke **correlatie tussen absolute productiviteit en jaarlijkse productiviteitsgroei** – Er kan een **'Mattheuseffect'** worden vastgesteld waarbij de productieve sectoren een snellere productiviteitsgroei vertonen t.o.v. minder productieve sectoren



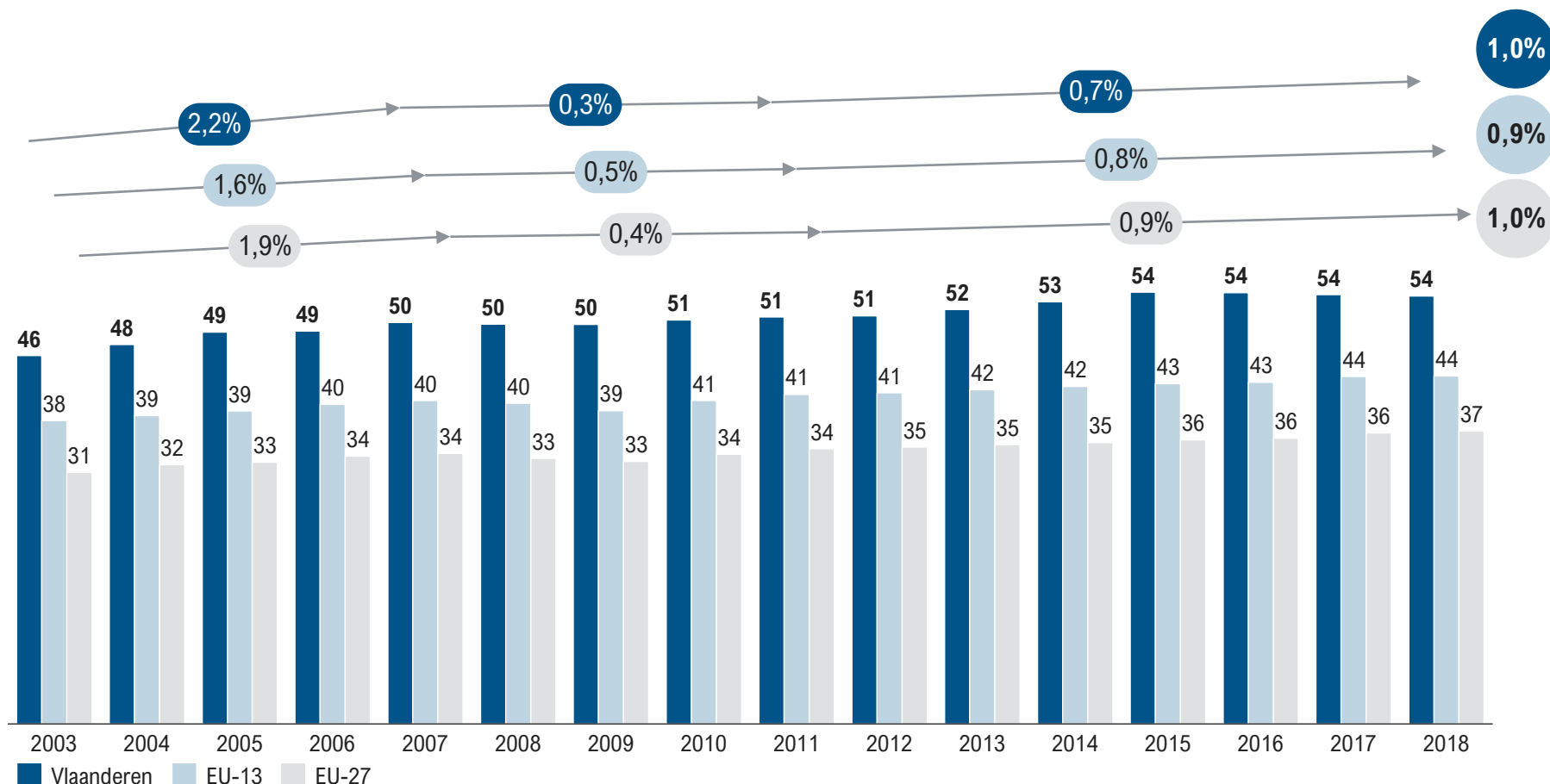




## D. EU benchmark

# In 2003-'18 lag de VL productiviteitsgroei op EU-27 gemiddelde – Echter, in laatste decennium systematisch onder het EU-gemiddelde

Gemiddelde productiviteit in Vlaanderen en Europa<sup>1)</sup>, 2003-'18<sup>2)</sup> [EUR/gewerkt uur]<sup>3)</sup>



- Bij de berekening aan de hand van reële waarden op basis van **sectorale deflatoren**, is de Vlaamse productiviteitsgroei over de periode 2003-'18 (c. 1,0% p.a.) **iets hoger dan die van de EU-13**<sup>4)</sup> (c. 0,9% p.a.) en **gelijk aan die van de EU-27**
- De licht hogere productiviteitsgroei in 2003-'18 wordt gedreven door de periode 2003-'07 – **Sinds 2007 ligt de productiviteitsgroei systematisch onder het EU gemiddelde**
- De **inflatie in de sectoren die deel uitmaken van deze analyse (nl. private sectoren)** blijkt **lager te liggen dan de geaggregeerde deflator**, waarvan ook de bredere groep aan sectoren in de Belgische economie deel uitmaakt (bv. publieke sector, onderwijs,...) en waar de inflatie dus hoger blijkt uit te vallen

1) Met uitsluiting van publieke sector, onderwijs en de gezondheidszorg; 2) Periode in scope tot 2018 omwille van data beschikbaarheid in de verschillende EU landen;

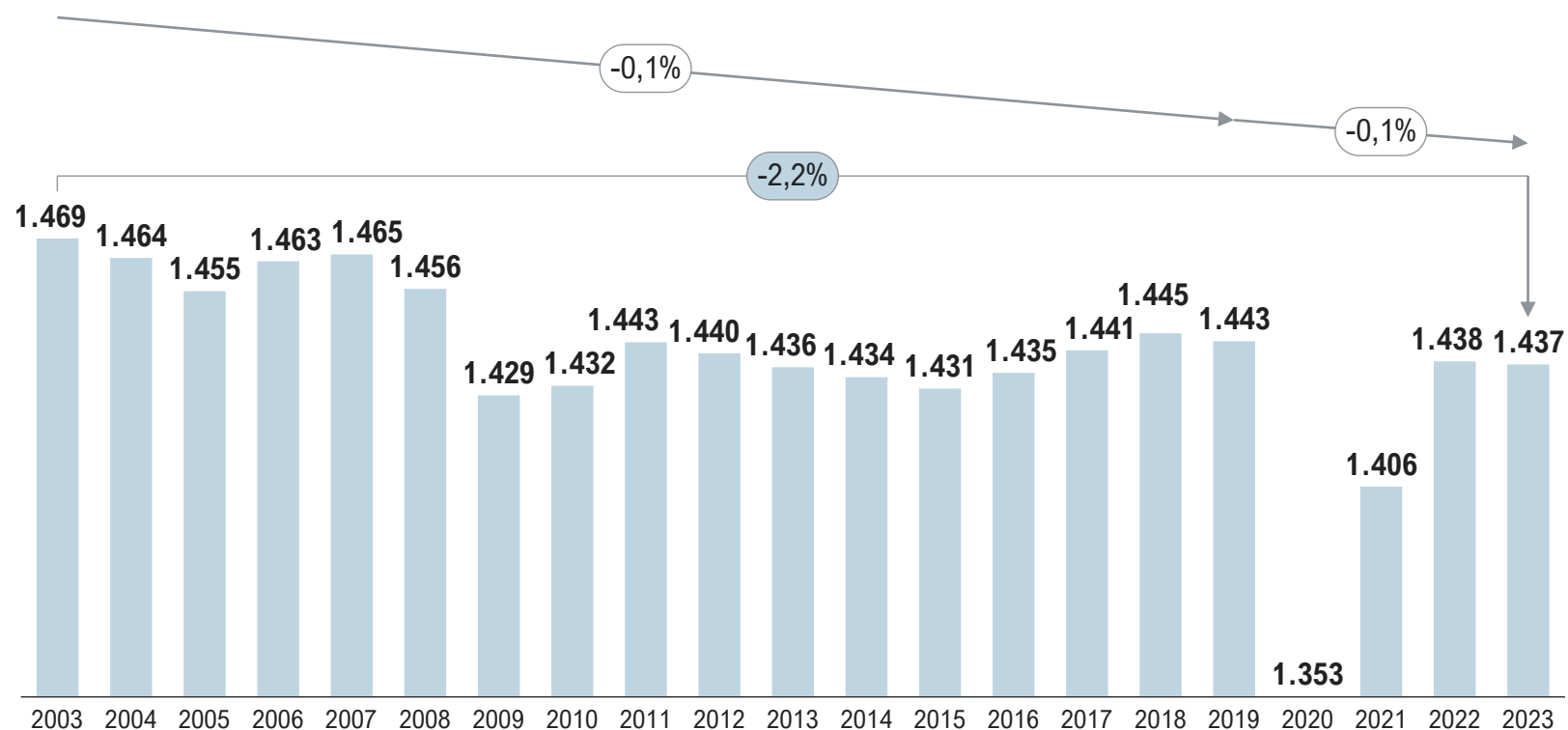
3) Productiviteit is gedefinieerd als bruto toegevoegde waarde aan basisprijzen per gewerkt uur van alle werkende personen – Onderwijs, overheid en gezondheidszorg buiten scope;

4) Oostenrijk, Duitsland, Denemarken, Griekenland, Spanje, Finland, Italië, Luxemburg, Frankrijk, Nederland, Portugal, Zweden en België

Source: NBB, EUKLEMS, Intanprod, LUISS, desk research, Roland Berger

# Over de totale periode 2003-'23 werken de Belgische loontrekkenden gemiddeld 2,2% minder op jaarbasis

Gemiddeld aantal gewerkte uren per jaar per loontrekkende in België, 2003-'19 [uur]



- Over de periode 2003-'23 daalt het aantal gewerkte uren per jaar per loontrekkende met 2,2% – Dit verklaart de discrepantie in productiviteitsgroei uitgedrukt per werknemers of uitgedrukt per gewerkt uur

## Assumptie

Gelijkaardige daling in gewerkte uren in België en Vlaanderen

xx Totale daling    xx CAGR

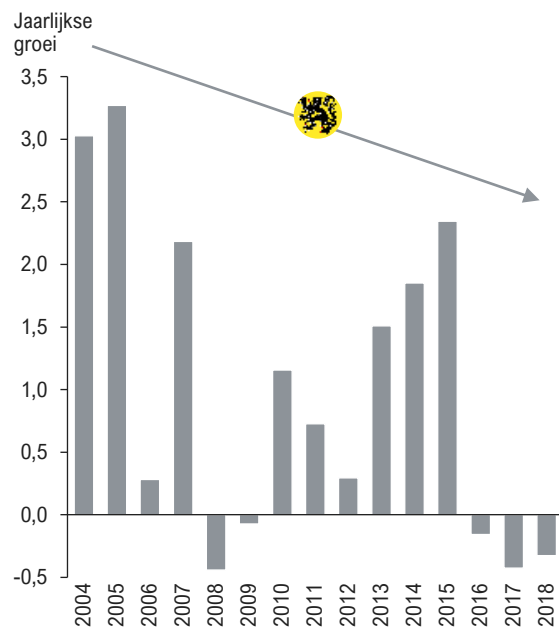
Opmerking: Reële waarden o.b.v. sectorale deflatoren op Belgisch niveau

Source: NBB, desk research, Roland Berger

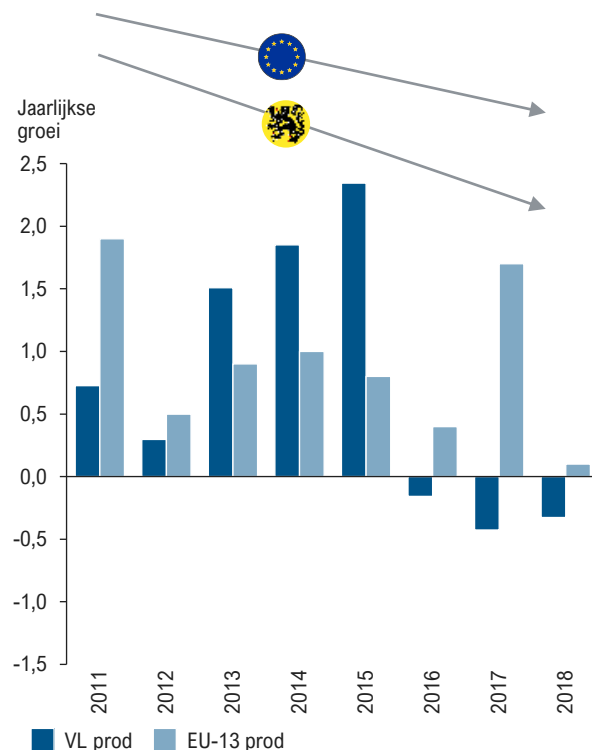
# De productiviteitsgroei in Vlaanderen staat onder druk – Tussen de sectoren zien we bovendien sterke verschillen in productiviteitsgroei

Overzicht van belangrijke aandachtspunten voor productiviteit in Vlaanderen, 2004-'18 [%]

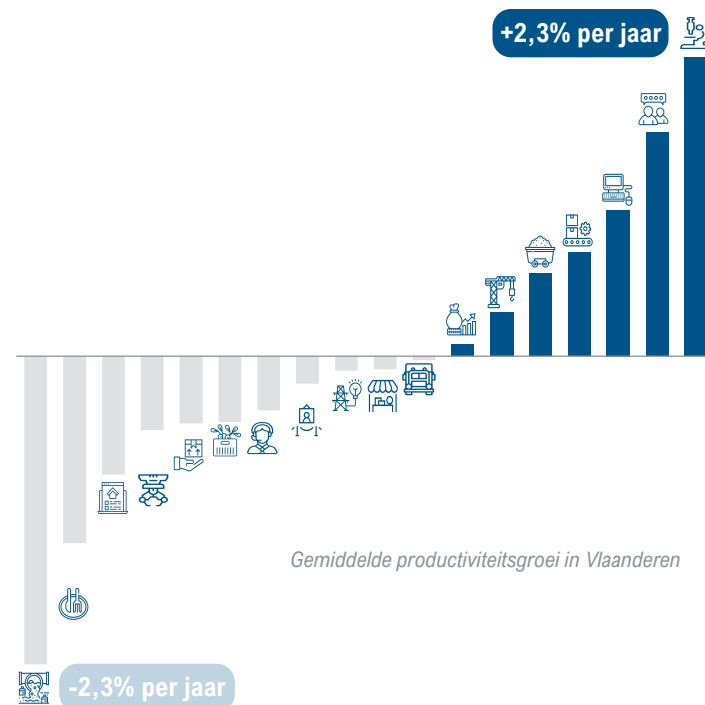
**Productiviteitsgroei neemt globaal gezien af [Jaarlijkse groei]**



**Productiviteitsgroei daalt laatste decennium sterker dan in de rest van EU [Jaarlijkse groei]**



**Grote sectorale verschillen in productiviteitsgroei [Jaarlijkse groei sector – gemiddelde groei Vlaanderen<sup>1)</sup>]**



- De jaarlijkse **productiviteitsgroei staat nog steeds onder druk** en toont significante fluctuaties doorheen de jaren
- Productiviteitsgroei in Vlaanderen ondervindt een **sterkere daling dan het EU-13 gemiddelde**
- De verschillende sectoren in Vlaanderen vertonen daarenboven **grote verschillen in jaarlijkse productiviteitsgroei**

Het blijft dus cruciaal voor Vlaanderen om de **dalende trend** in productiviteitsgroei te **stabiliseren** en uiteindelijk de productiviteitsgroei terug te **versterken**

1) Deze grafiek toont met andere woorden, voor iedere sector, de afwijking t.o.v. de gemiddelde productiviteitsevolutie in de Vlaamse private sector  
 Opmerking: Reële waarden o.b.v. sectorale deflatoren op Belgisch niveau  
 Source: NBB, EUKLEMS, Intanprod, LUISS, desk research, Roland Berger

# Op sectorniveau kunnen we 3 duidelijke categorieën onderscheiden wanneer we de productiviteitsgroei van Vlaanderen vergelijken met die van het 'EU-13' gemiddelde










Overzicht productiviteitsgroei Vlaanderen vs. 'EU-13', 2003-'18

## Vlaamse industrie groeit sneller dan het 'EU-13' gemiddelde




	Bouw	2	+1,6%
	Professionele diensten	3	+1,2%
	Andere diensten	3	+1,2%
	Kunst en entertainment	3	+1,0%

Delta met het EU-13 gemiddelde

## Vlaamse industrie groeit gelijkaardig het 'EU-13' gemiddelde

	Chemie & farma	2	+0,9%
	Nutsvoorzieningen	2	+0,8%
	Algemene productie	2	+0,3%
	Transport & logistiek	3	+0,3%
	Informatie en communicatie	3	+0,2%
	Horeca	3	+0,1%
	Financiële sector en verzekeringen	3	-0,3%
	Groot- en kleinhandel	3	-0,7%
	Watervoorziening & afval management	3	-0,8%

## Vlaamse industrie groeit trager dan het 'EU-13' gemiddelde

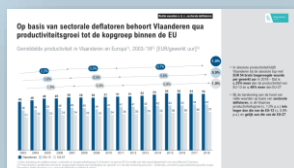
	Computers & elektronica	2	-1,4%
	Productie van voertuigen & machines	2	-1,7%
	Landbouw, bosbouw & visserij	1	-2,1%

- Categorieën zijn bepaald door de delta met het 'EU-13' gemiddelde
  - Sneller: > + 0,5% pt.
  - Gelijkaardig: [0,5% pt. – 0,5% pt.]
  - Trager: < - 0,5% pt.
- Vlaamse sectoren met een **hogere productiviteitsgroei** in vergelijking met het 'EU-13' gemiddelde, zijn vooral **tertiaire sectoren**, m.u.v. de bouwsector en mijnbouw en steengroeven
- De Vlaamse sectoren met een **productiviteitsgroei in lijn** met het 'EU-13' gemiddelde zijn **secundaire of tertiaire sectoren**
- De Vlaamse sectoren die een **lagere productiviteitsgroei** vertonen in vergelijking met het 'EU-13' gemiddelde bevinden zich voornamelijk in de **primaire en secundaire sectoren**

# De productiviteitsontwikkeling in VL is in lijn met het EU-gemiddelde – We zien echter een aanzienlijke groeivertraging en substantiële sectorale divergenties

Belangrijkste inzichten productiviteitsevolutie in Europa, 2003-'18

## Belangrijkste inzichten



Met een productiviteitsgroei in de private sector van 1% per jaar, **presteert Vlaanderen gelijkaardig aan het EU-13 gemiddelde (0,9%) en het EU-27 gemiddelde (1%)** gedurende de periode 2003-'18 – In **absolute productiviteit (2018)** blijft **Vlaanderen één van de Europese koplopers** met **EUR 54** bruto toegevoegde waarde per gewerkt uur vs. **EUR 44 en EUR 37** van respectievelijk EU-13 en EU-27



Echter **vertraagt de jaarlijkse productiviteitsgroei in Vlaanderen**, en is deze vertraging **meer uitgesproken dan het EU-13 gemiddelde** - Ook zien we grote verschillen tussen verschillende sectoren



Als we de **sectoren in Vlaanderen vergelijken op Europees niveau** zien we dat **4 sectoren het significant beter doen en 3 sectoren het significant minder goed doen** – Voor de overige sectoren is Vlaanderen sterk onderhevig aan de productiviteitsevolutie op Europees niveau





## E. Best practices

# We identificeren 3 grote categorieën van productiviteitsdrivers – 27 individuele drivers worden gegroepeerd in 8 clusters

Drivers van productiviteitsgroei

Categorieën

**Stimuleren van innovatie -  
'Pushing the productivity frontier'**

**Verspreiden van bestaande kennis  
– 'Diffusion from the productivity  
frontier'**

**Faciliteren van (her)allocatie van  
kapitaal en arbeid – 'Allocative  
efficiency'**

Clusters

Onderzoek en ontwikkeling

Digitalisering (incl. ICT)

Human capital

Publieke infrastructuur

Competitie & business dynamiek

Globalisering

Financiële ontwikkeling

Instituties

Drivers

- **O&O uitgaven – Publiek**
- **O&O uitgaven – Privaat**
- Internationale O&O spillovers
- Succesratio van O&O

- Adoptie van digitale technologieën
- Toegang tot digitale infrastructuur
- **Complementariteit skills en technologie**
- **Complementariteit organisatie & management en technologie**

- **Bedrijfsorganisatie**
- **Kwaliteit van management**
- **Professionele skills**
- **Diversiteit, gelijkheid en inclusie**

*Focus van project –  
Combinatie met andere  
drivers wordt ook  
opgenomen*

- Uitgaven voor publieke (fysieke) infrastructuur
- Urbanisatie

- Dynamiek productmarkt
- **Dynamiek arbeidsmarkt**
- Barriers to entry
- Bescherming van intellectuele eigendom

- Liberalisering van handel en investeringen
- Groei van multilaterale instellingen
- Buitenlandse directe investeringen

- Toegang tot kapitaal
- Kwaliteit van kapitaalverschaffers
- Macro-economische stabiliteit
- Economische complexiteit

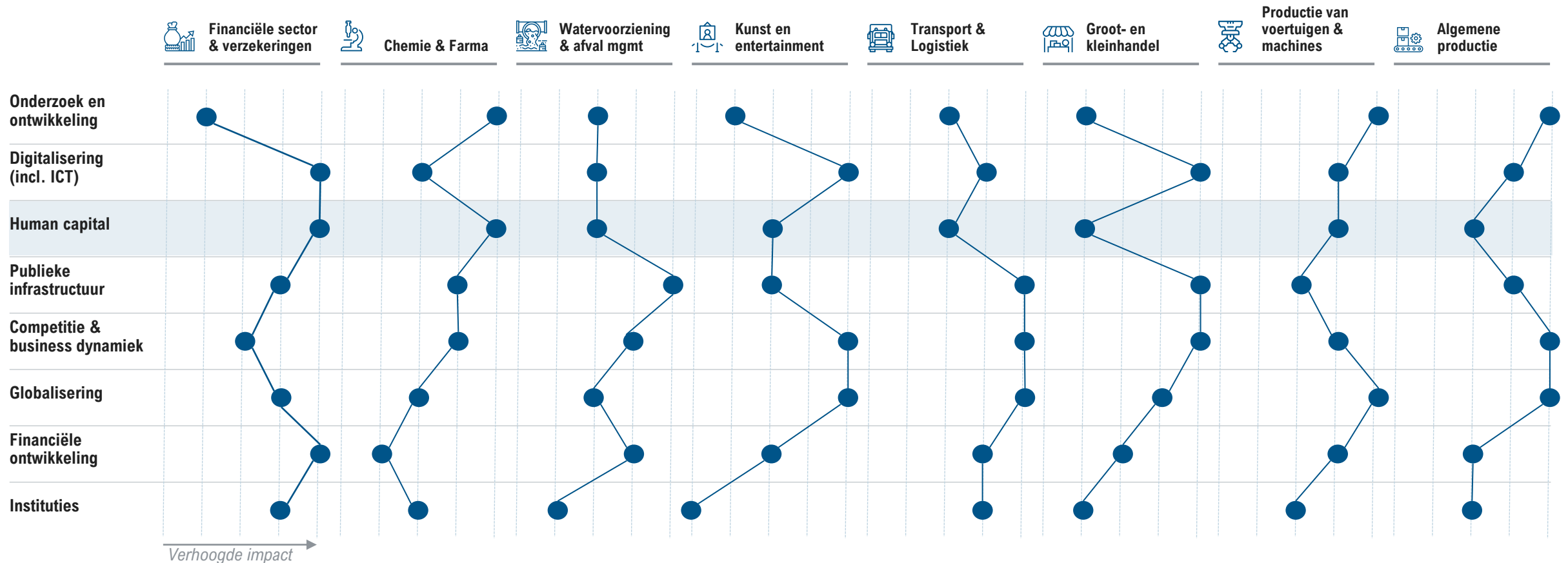
- Rule of law
- Democratie



# De focus ligt op drivers binnen de human capital cluster – Afhankelijk van de sector varieert de impact van individuele drivers op productiviteit sterk

Impact clusters van drivers per sector (1/2)

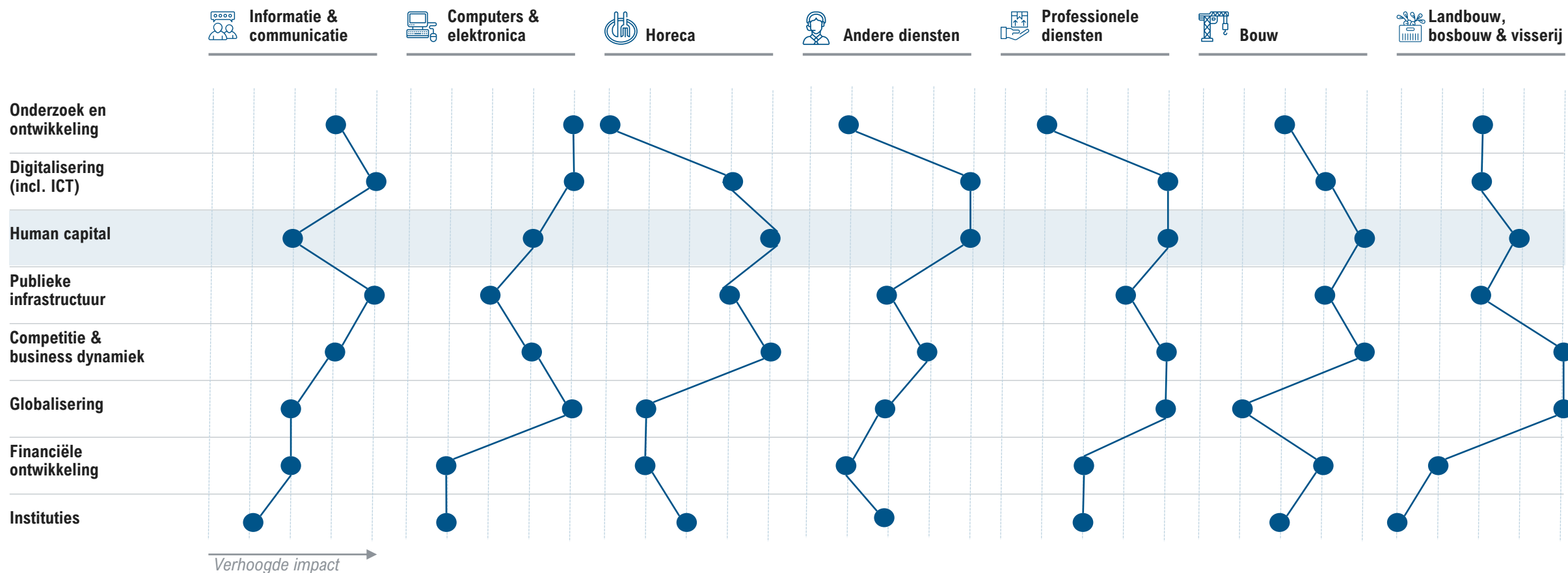
Indicatief



# De focus ligt op drivers binnen de human capital cluster – Afhankelijk van de sector varieert de impact van individuele drivers op productiviteit sterk

Impact clusters van drivers per sector (2/2)

Indicatief

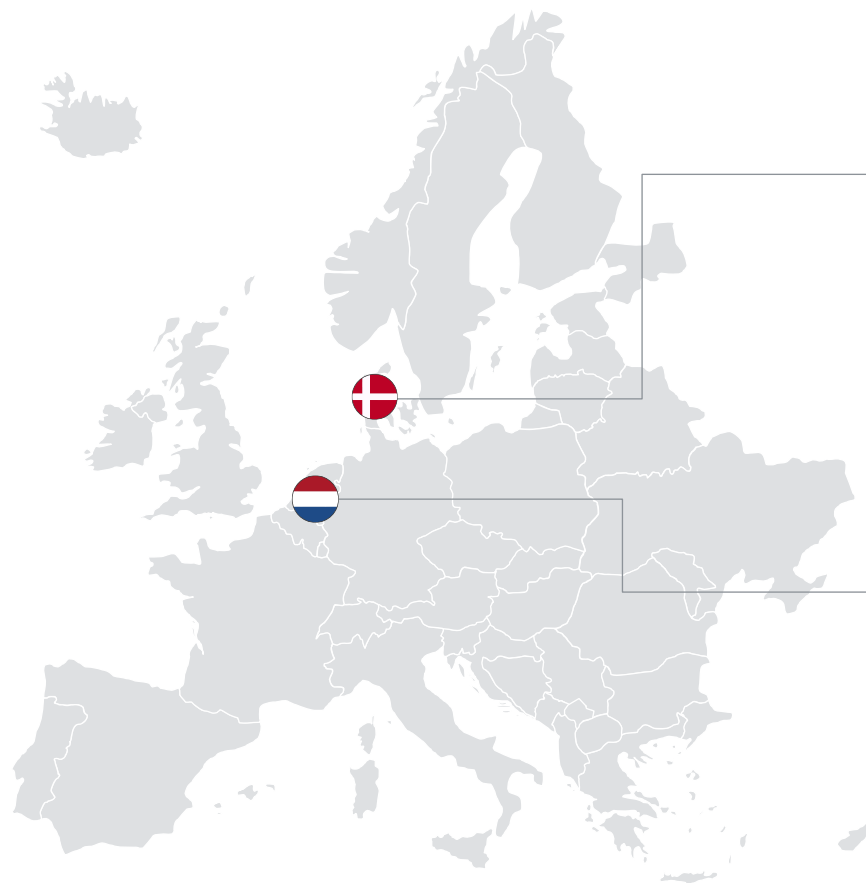


# Via een benchmarking analyse van verschillende EU-landen werden de best practices geïdentificeerd voor Vlaanderen - Focus op sterktes en leerpunten voor Vlaanderen

Geselecteerde best-practice productiviteitslanden in Europa

## EU<sup>1)</sup> – Professionele diensten: vrije beroepen

- **Aanpassen van opleidingen en trainingen naar andere competenties naast de technische skills (bv. interpersoonlijke vaardigheden)**
- **Stimuleren van samenwerking tussen kantoren/ vrije beroepers**
- **Inspelen op toenemende digitalisering en CO<sub>2</sub>-neutraliteit**



## Denemarken - Chemie en farma

- Rangschikt 1<sup>ste</sup> globaal in **vaardigheden van toekomstige arbeidskracht**
- **Dynamisch arbeidsmarkt model 'Flexicurity'** dat een flexibel personeelsbeheer toelaat en zorgt voor hoge tewerkstelling
- **Inzetten op een flexibele arbeidsmarkt die focust op bescherming van werknemers, incl. work-life balans**

## Nederland - Landbouw

- Rangschikt 2<sup>de</sup> globaal in **professioneel management**
- **Sectorspecifieke opleidingen en initiatieven** zorgen voor hoge absolute productiviteit - **Human capital agenda** voor verdere productiviteitsgroei
- **Verbeteren van technische opleidingen en levenslang leren om de lage productiviteit in de landbouw sector te verhogen**

1) Focus op algemene trends doorheen verschillende landen



## F. "Productive human capital agenda"

# Samengevat staan 10 objectieven centraal om de productiviteitsuitdagingen in Vlaanderen aan te pakken

## Overzicht van uitdagingen & objectieven

### Uitdagingen



### Objectieven

#### Sectorspecifieke aanpak

- Verzamelen van best-in-class sectorale kennis en deze dissemineren doorheen de sector
- Stimuleren van bedrijfsleiders om hun (human capital) bedrijfsorganisatie en –voering te optimaliseren
- Versterken van gerichte en selectieve arbeidsmigratie
- Centraal stellen van productiviteit via productiviteitschallenges

#### Focus op profielen

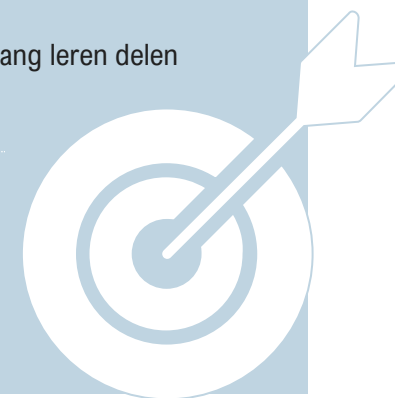
- Versterken van het in kaart brengen van reeds verworven & toekomstige benodigde competenties
- Coördineren en centraliseren van het opleidingsaanbod met productiviteit als centraal objectief
- Uitbreiden van duaal les geven met een focus op transversale competenties

#### Levenslang leren

- Opzetten van lerende netwerken van bedrijven die best practices rond levenslang leren delen
- Fiscaal motiveren van werknemers om opleidingen te volgen

#### Faciliteren van werk

- Aanreiken van de nodige maatregelen/middelen zodat werknemers meer kunnen werken, indien zij dit wensen



1) Uitschieters in 2021, 2025 en 2030 zijn niet inbegrepen, gebaseerd op de behoefte aan wetenschappers en ingenieurs;

# De belangrijkste inzichten van de diagnoses zijn gebruikt om de hefboomen te identificeren en categoriseren in 4 grote clusters

Canvas van geïdentificeerde hefboomen

## Belangrijkste inzichten diagnose

### Bruto toegevoegde waarde aan basisprijzen per gewerkt uur

- De belangrijkste inzichten uit alle voorgaande diagnoses die de bruto toegevoegde waarde aan basis prijzen per gewerkt uur negatief beïnvloeden
- Op basis hiervan wordt de opdeling focus op profielen, sectorspecifieke aanpak en levenslang leren gemaakt

### Gemiddeld aantal uren gewerkt per WN

- Het belangrijkste inzicht omtrent **gemiddeld aantal uren gewerkt**

## PRODUCTIVE HUMAN CAPITAL AGENDA



"Bestaand" = Voortbouwend op een initiatief dat reeds loopt  
 "Nieuw" = Initiatief dat nog gelanceerd moet worden

### SECTORSPECIFIEKE AANPAK

1. Opschalen van sectorale competentiecentra – Evolutie richting
2. **Hefboomen om de grote productiviteitsverschillen tussen en vooral binnen sectoren aan te pakken**
3. **Focus op sectoren die er op dit moment niet in slagen de productiviteitsevolutie van hun EU-13 peers substantieel te overtreffen**
4. Lanceren van een 'Productiviteit Challenge'
5. Initiëren 'Million hours challenge' voor de publieke sector

Andere economische hefboomen, zoals aantrekken FDI, innovatie-agend, O&O incentives, etc.



### LEVENSLANG LEREN

14. Opstarten van
  15. Creëren van
- Hefboomen om de **leercultuur in Vlaanderen te verhogen**

### FOCUS OP PROFIELEN

7. Hervormen van de EVC – Prioriteren van specifieke competenties
8. ...
9. ...
10. ...
11. **Hefboomen om cross-sectoraal de skills mismatch te verlagen en personen te voorzien van de juiste competenties om de algemene productiviteit te verhogen**
12. Sterk positieve impact op **verhogen van kwaliteit van werk en beperken van uitval** op het werk
13. Geprioriteerde competenties zijn gebaseerd op de uitkomst van de **competentiemapping en prognoses**
12. Invoeren van een midden-carrière 'Competentie check' door een loopbaancoach
13. Lanceren van een 'OpleidingPlus' programma

Specifieke profielen met productiviteitsuitdagingen!

### FACILITEREN VAN WERK

16. Lanceren van een 'Job2 programma'
  17. ...
- Hefboomen om mensen **in staat stellen om meer te kunnen werken** indien dit gewenst is



Zoom op volgende slides

# Boost voor de Vlaamse arbeidsproductiviteit – Vlaanderen op groeikoers naar een productievere toekomst d.m.v. 19 concrete hefboomen

Canvas van geïdentificeerde hefboomen

Preliminair – Verder uit te werken met de betrokken actoren

## Belangrijkste inzichten diagnose

### Bruto toegevoegde waarde aan basisprijzen per gewerkt uur

- **Productiviteitsvertraging** - De productiviteitsgroei in Vlaanderen vertraagt sterk
- **Productiviteitsachterstand** - Grote sectorale verschillen in productiviteitsgroei en -niveau en sterke productiviteitsverschillen tussen top en minst performante bedrijven
- **Skills mismatch** - Grote en groeiende discrepantie tussen (vaardigheden van) afgestudeerden en arbeidsvraag naar specifieke competenties
- **Gebrek aan leercultuur** - Vlaanderen scoort hoog op niveau van cognitieve vaardigheden maar slechts gemiddeld op vlak van (motivatie tot) levenslang leren

### ✗ Gemiddeld aantal uren gewerkt per WN<sup>1)</sup>

- **Arbeidsduurverkortung** - Vlamingen werken de afgelopen decennia alsmear minder uren en dit effect is de laatste jaren enkel toegenomen

## PRODUCTIVE HUMAN CAPITAL AGENDA



### SECTORSPECIFIEKE AANPAK

1. Opschalen van sectorale competentiecentra – Evolutie richting volwaardige productiviteitshubs
2. Versterken van 'Werkbaar werk' – Focus op bedrijfsvoering en arbeidsorganisatie KMO's
3. Versterken van gerichte arbeidsmigratie – Aangepast zwaartepunt op sectoren i.p.v. knelpuntberoepen
4. Introduceren van een tijdelijk 'Job switch' mechanisme
5. Lanceren van een 'Productiviteit challenge'
6. Initiëren 'Million hours challenge' voor de publieke sector

Andere economische hefboomen, zoals aantrekken FDI, innovatie-agenda, O&O incentives, etc.

#### Focusectoren:



### FOCUS OP PROFIELEN

7. Hervormen van de EVC – Prioriteren van specifieke competenties
8. Uitbreiden en vergemakkelijken van diploma-financiering – Aangepast zwaartepunt op geprioriteerde competenties
9. Hervormen van de upskilling aanpak – Creëren van 'Productiviteitspaden'
10. Herzien van competentie-job matching door de VDAB – Doelstellingen en instrumentarium gefocust op productiviteit
11. Uitbreiden van duaal lesgeven – Cross-sectoraal met focus op transversale competenties
12. Invoeren van een midden-carrière 'Competentie check' door een loopbaancoach
13. Lanceren van een 'OpleidingPlus' programma

Specifieke profielen met productiviteitsuitdagingen<sup>2)</sup>


### FACILITEREN VAN WERK

16. Lanceren van een 'Job<sup>2</sup> programma'
17. Oprichten van een 'HomeSupportCenter'
18. Stimuleren van 'ErgoWerk'
19. Creëren van 'Werk-cheques'

### LEVENSLANG LEREN

14. Opstarten van een levenslang leren kennisnetwerk
15. Creëren van een fiscaal-vriendelijk spaarproduct voor investeringen in eigen human capital



 Zoom op volgende slides

1) Belangrijk om ook naar de productiviteit per werknemer te kijken (en dus niet enkel naar de productiviteit per gewerkt uur), omdat de bruto toegevoegde waarde per werknemer determinerend is voor het loon dat de werknemer uiteindelijk zal ontvangen, de belastingen die hij hierop kan afdragen, etc. 2) Gebaseerd op de uitkomst van de sectorale competentiemapping en prognoses (cf. SCOPE studies)



# 3 aangepaste hefboomen hebben een sectorale productiviteitsfocus: de sectorale productiviteitshubs, versterken van 'Werkbaar Werk' en gerichte arbeidsmigratie

Overzicht hefboomen – Sectorspecifieke aanpak (1/2)

Preliminair – Verder uit te werken met de betrokken actoren

 **Verhogen van de productiviteitsgroei van de geselecteerde sectoren tot best-in-class niveau op EU niveau – Verkleinen van de productiviteitsachterstand van minder performante bedrijven binnen de sector**



Hefboom	Beschrijving	Status quo	
<b>1. Opschalen van sectorale<sup>1)</sup> competentiecentra – Evolutie richting volwaardige productiviteitshubs<sup>2)</sup></b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verzamelen van state-of-the-art technische kennis en management praktijken die gebundeld worden in <b>verschillende opleidingstrajecten – Jaarlijkse sectorscan uitvoeren</b> om prioritaire <b>opleidingstrajecten te identificeren en het huidige aanbod te evalueren</b> – Financiering vanuit sectororganisaties (bv. sectorfondsen) en de overheid (bv. Europa WSE)</li> <li>Verhogen maturiteit en verbeteren van de werking van bestaande competentiecentra/productiviteitshubs<sup>3)</sup> naar voorbeeld van <b>best-in-class sectoren</b> (bv. chemie &amp; farma) – Oprichten van productiviteitshub indien dit nog onbestaande is</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Essenscia beschikt reeds over <b>3 competentiecentra</b> (Acta, Vitalent &amp; PlastIQ) met het doel te trainen en bij te scholen om de <b>sector meer performant te maken</b></li> <li><b>De T2-campus</b> is een TEChTalenthub voor techniek en technologie met een innovatief opleidingsaanbod <i>Ter Illustratie</i></li> </ul>	 <p><b>Randvoorwaarden/ Neveneffecten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Balans tussen sturing richting geselecteerde sectoren en andere maatschappelijk relevante sectoren</li> <li>Evaluatie vooruitgang sectoren</li> <li>Samenwerking tussen sectororganisatie en betrokken overheden</li> <li>Voldoende middelen (tijd en financiering) voor uitrol initiatieven</li> </ul> <p><b>Betrokken actoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sectororganisaties</li> <li>EWI/VLAIO</li> <li>WSE</li> <li>VDAB/Syntra</li> <li>Onderwijs- en kennisinstellingen</li> <li>Onderzoekcentra, IMEC</li> <li>Werkgeverorganisaties</li> <li>Etc.</li> </ul>
<b>2. Versterken van 'Werkbaar werk' – Focus op bedrijfsvoering en arbeidsorganisatie KMO's</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lanceren van een <b>projectoproep rond het uitrollen van principes en use cases van goede bedrijfsvoering</b> (vanuit human capital perspectief) en <b>arbeidsorganisatie</b> (bv. gender en inclusie) - <b>Gegroepeerd in uitvoerbare werkpakketten</b> (identificatie d.m.v. samenwerking van sectororganisaties en kennisinstellingen)</li> <li>Verstrekken van <b>implementatiebegeleiding</b> door extern aangesloten specialisten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WSE biedt een <b>'werkbaarheidscheque'</b> aan om de werkbaarheidsgraad in de organisatie in kaart te brengen en verbeterprojecten op te stellen</li> <li>Bouwt verder op de <b>KMO-portefeuille subsidies</b> van VLAIO <i>Ter Illustratie</i></li> </ul>	
<b>3. Versterken van gerichte arbeidsmigratie – Aangepast zwaartepunt op sectoren i.p.v. knelpuntberoepen</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stimuleren van gerichte arbeidsmigratie van werknemers met de <b>juiste (i.e., productiviteitsverhogende) competenties en vaardigheden voor de geselecteerde sectoren</b> of werknemers die mits korte opleidingen dergelijke competenties kunnen verkrijgen (zeer specifieke profielen) – <b>Verkort opleidingstraject</b> wordt ontwikkeld via de sectororganisaties</li> <li><b>'Productiviteitsverhogende competenties'</b> worden zowel vanuit <b>individueel</b> als <b>collectief</b> (i.e., impact op productiviteit van collega's) perspectief ingevuld</li> <li><b>Creëren van (administratieve) fast-track mogelijkheden</b> (in lijn met fast-track knelpuntberoepen) voor jobs met wezenlijke bijdrage tot de productiviteit binnen sectoren (bv. STEM) – <b>Doorbreken van centrale rol werkgever</b> in arbeidsmigratieproces richting meer prominente rol voor sector (cf. Duitsland)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerichte arbeidsmigratie in Vlaanderen wordt gestuurd vanuit het perspectief van <b>knelpuntberoepen</b></li> <li>Werkgevers kunnen buitenlandse werknemers aanwerven <b>zonder te bewijzen dat er een structureel tekort is</b> aan geschikte werknemers op de arbeidsmarkt (wel noodzakelijk voor niet-knelpuntberoepen)</li> <li>Vertrekkende van <b>SCOPE studies</b> gelinkt aan de <b>Competentiechecks</b></li> </ul>	

1) Sectorale insteek om de productiviteit binnen de sector geleidelijk te verhogen en het verschil tussen verschillende bedrijven te verkleinen – Voor algemene uitdagingen (bv. Batterijen) kan er tussen sectoren en competentiecentra worden samengewerkt; 2) Infrastructuur toegewijd aan de diffusie van kennis door middel van trainingen en opleidingen, industriestandaards en collaboratie 3) Op dit moment zijn er verschillende types van dienstverlening (afhankelijk van de sector) maar een competentiecentrum/productiviteitshub wordt gezien als best practice

Source: Desk research, Expert interviews, De Tijd, SCOPE studies, Roland Berger



# 3 nieuwe hefboomen hebben een sectorale productiviteitsfocus: tijdelijk 'Job switch' mechanisme, 'Productiviteit challenge' en 'Million hours challenge'

Overzicht hefboomen – Sectorspecifieke aanpak (2/2)

Preliminaire – Verder uit te werken met de betrokken actoren

**Verhogen van de productiviteitsgroei van de geselecteerde sectoren tot best-in-class niveau op EU niveau – Verkleinen van de productiviteitsachterstand van minder performante bedrijven binnen de sector**



Hefboom	Beschrijving	Gelijkaardige initiatieven	Randvoorwaarden/ Neveneffecten
<b>4. Introduceren van een tijdelijk 'Job switch' mechanisme<sup>1)</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terwijl een <b>werknemer deelneemt aan (productiviteitsverhogende) trainingen en opleidingen</b> om zijn vaardigheden/competenties te verbeteren om door te groeien binnen het bedrijf, (tijdelijk) <b>vervangen door een werkzoekende</b> om relevante werkervaring op te doen en de werkgever continuïteit te bezorgen – Eventueel uit te breiden naar <b>integratie van inactieven</b></li> <li>Garanderen van een <b>goede samenwerking</b> tussen de <b>werkgever-/sectororganisaties en de VDAB, en waar mogelijk gesteund op lokale initiatieven</b>, om mensen te plaatsen in de aangesloten bedrijven – Bedrijven ontvangen subsidies voor zowel de training van de werknemer als voor het aanbieden van de arbeidsplaats</li> <li>Inzetten op een <b>flankerend beleid</b> om de instroom te maximaliseren – Binnen bedrijf focusen op <i>high potentials</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WSE Europa oproep 'SWITCH'</li> </ul>	<p><b>Randvoorwaarden/ Neveneffecten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Balans tussen sturing richting geselecteerde sectoren en andere maatschappelijk relevante sectoren</li> <li>Evaluatie van vooruitgang van sectoren</li> <li>Samenwerking tussen sectororganisatie en betrokken overheden</li> <li>Voldoende middelen (tijd en financiering) voor uitrol initiatieven</li> </ul> <p><b>Betrokken actoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sectororganisaties</li> <li>EWI/VLAIO</li> <li>WSE</li> <li>VDAB/Syntra</li> <li>Onderwijs- en kennisinstellingen</li> <li>Werkgeverorganisaties</li> <li>Etc.</li> </ul>
<b>5. Lanceren van een 'Productiviteit challenge'</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opzetten van een <b>online platform</b> voor het verzamelen van innovatieve ideeën die de productiviteit kunnen verhogen binnen de geselecteerde sector(en), incl. ideeën rond versterken van human capital – Sectororganisaties, onderwijs- en kennisinstellingen werken vervolgens samen om <b>ideeën verder te verfijnen</b></li> <li>Ideeën komen vanuit <b>individuele bedrijven</b> – Focus op onderwerpen die het <b>ondernemingsniveau overstijgen</b></li> <li>Uitvoeren van een selectie van meest belovende ideeën in <b>pilootprojecten</b> – Indien succesvol kan een <b>sectorale uitrol</b> worden gesubsidieerd/gecofinancierd door de overheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>'Verbetervoorstellen' in chemische sector</li> </ul>	
<b>6. Initiëren van 'Million hours challenge' voor de publieke sector<sup>2)</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opzetten van een <b>online platform waarop ideeën</b> geplaatst kunnen worden door overheidspersoneel rond efficiëntie-verhogingen binnen het Departement/Agentschap/etc. door jaarlijks werkuren te besparen – <b>Motiveren</b> voor het delen van ideeën d.m.v. een <b>beloningsmechanisme</b> (bv. mogelijkheid tot het gedeeltelijk herinvesteren van productiviteitswinst, mogelijkheid om extra trainingen te volgen, in de kijker plaatsen van succesvolle initiatieven)</li> <li>Ideeën omvatten, maar zijn niet gelimiteerd tot <b>human-capital-gerelateerde topics</b> - Aggregeren van alle tijdbesparende ideeën met een indicatie van efficiëntiewinsten op een <b>implementatieroadmap</b> om een snelle uitrol te verzekeren</li> <li>Aanvangen in publieke sector, bij succes <b>verdere uitrol concept</b> in het onderwijs en de gezondheidszorg</li> </ul>		

1) Reeds vermeld in het expertadvies "Naar een leer- en loopbaanoffensief"; 2) Publieke sector alsnog opgenomen gezien de uitgewerkte hefboom 'driver-agnostisch' is – Productiviteitswinst kan vanuit digitaliseringsperspectief, maar ook human capital, administratieve vereenvoudiging, etc.









Source: Desk research, Expert interviews, Expertadvies "Naar een leer- en loopbaanoffensief", Roland Berger

# 3 aangepaste hefboomen hebben een profiel-focus: hervormen van EVC, uitbreiden en vergemakkelijken van diploma-financiering & Creëren van 'Productiviteitspaden'

Overzicht hefboomen – Focus op profielen (1/3)

Preliminair – Verder uit te werken met de betrokken actoren

 **Verlagen van de discrepantie tussen vaardigheden van arbeidskrachten en arbeidsvraag naar specifieke, productiviteitsverhogende competenties**




Hefboom	Beschrijving	Status quo	
<b>7. Hervormen van de EVC – Prioriteren van specifieke competenties</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzien van trajecten voor het <b>erkennen van geprioriteerde competenties</b> (identificeren, documenteren, beoordelen en certifiëren) via een <b>eenvoudige en laagdrempelige validatieprocedure</b> in nauwe samenspraak met de werkgevers</li> <li><b>Creëren van (administratieve) fast-track mogelijkheden</b> voor competenties waar grote mismatch tussen vraag en aanbod bestaat (bv. competenties voor groene transitie)</li> <li><b>Subsidiëren van erkende testcentra</b> voor de ontwikkeling van nieuwe trajecten en <b>premie voor WG</b> bij het aannemen van WN met EVC van geprioriteerde competenties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EVC Vlaanderen en Edusprong helpen bij het <b>behalen van een beroepskwalificatie</b>; een officiële beschrijving van vaardigheden die nodig zijn om een bepaald beroep uit te oefenen</li> <li>Momenteel zijn er <b>16 trajecten</b> beschikbaar – Aanbod wordt versterkt, maar met beperkte focus op productiviteitsverhogende profielen</li> </ul>	 <p><b>Randvoorwaarden/ Neveneffecten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vertrekkend vanuit bestaande competentie prognoses</li> <li>Samenwerking tussen opleidingsinstellingen en betrokken overheden</li> <li>Balans tussen persoonlijke voorkeuren en productiviteitssturing</li> <li>Hervormingsbereid van betrokken actoren</li> <li>Voldoende middelen (tijd en financiering) voor uitrol initiatieven</li> </ul> <p><b>Betrokken actoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>VDAB/Syntra</li> <li>Onderwijsinstellingen</li> <li>WSE</li> <li>EWI/MLAIO</li> <li>Sectororganisaties</li> <li>Etc.</li> </ul>
<b>8. Uitbreiden en vergemakkelijken van diploma-financiering – Aangepast zwaartepunt op geprioriteerde competenties</b>   	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versterken van het aanbod van volledig gefinancierd onderwijs (secundair en tertiair) waarbij werknemers, werklozen en inactieven een opleidingstraject kunnen volgen voor het <b>ontwikkelen/versterken van geprioriteerde competenties</b></li> <li>Voorzien van een <b>'leervergoeding' tijdens de opleiding</b> om deelnemers te ondersteunen en <b>campagnes rond mogelijke carrièrepaden</b> om de instroom van gemotiveerde personen te verhogen</li> <li>Waarborgen van een <b>goede samenwerking</b> tussen de VDAB/Syntra en onderwijsinstellingen voor een efficiënte uitrol van geselecteerde opleidingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>VDAB biedt werkzoekenden de mogelijkheid om gratis een diploma secundair of hoger onderwijs te behalen – Het aanbod bestaat uit <b>erkende studies die leiden naar knelpuntberoepen</b></li> <li>Tijdens het studeren wordt de werkloosheidsuitkering behouden en wordt het inschrijvingsgeld en leermateriaal terugbetaald <i>Ter illustratie</i></li> </ul>	
<b>9. Hervormen van de upskilling aanpak – Creëren van 'Productiviteitspaden'</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creëren van <b>'Productiviteitspaden'</b> naar verschillende 'Productiviteits-personae' bestaande uit optimale combinaties van (geprioriteerde) competenties die productiviteit binnen bedrijven kunnen boosten (bv. STEM profiel met sterke focus op ICT, data scientist met specifieke sectorkennis)</li> <li>Ontwikkelen van <b>gestandaardiseerde opleidingspaden</b> om competentieprofiel van werkzoekenden en werknemers te versterken richting meest relevante productiviteits-personae – Onderwijsinstellingen, sectororganisaties en werkgevers werken nauw samen voor vormgeven van opleidingspaden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De productiviteitsinvalshoek wordt momenteel niet of slechts zeer beperkt gehanteerd bij het up- en reskillen door de VDAB/Syntra</li> <li><b>Vanuit de optiek van arbeidskrachte</b> worden personen richting knelpuntberoepen gestuurd met opleidingen en trainingen</li> </ul>	

# 2 aangepaste hefboomen hebben een profiel-focus: herzien van competentie-job matching en uitbreiden van duaal lesgeven

Overzicht hefboomen – Focus op profielen (2/3)

Preliminair – Verder uit te werken met de betrokken actoren

 **Verlagen van de discrepantie tussen vaardigheden van arbeidskrachten en arbeidsvraag naar specifieke, productiviteitsverhogende competenties**







Hefboom	Beschrijving	Status quo	
<b>10. Herzien van competentie-job matching door de VDAB – Doelstellingen en instrumentarium gefocust op productiviteit</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toevoegen van een <b>productiviteitscriterium aan de huidige allocatiecriteria</b> voor job matching door de VDAB – 'Productiviteits-matching' krijgt de <b>absolute prioriteit</b>, snelheid van de plaatsing wordt een secundaire focus</li> <li>• Productiviteitscriterium wordt ingevuld als het <b>optimaal linken van het bestaande competentieprofiel</b> van de werkzoekenden aan de vereiste competenties voor een (productieve) job</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VDAB 'Competent' - Standaard competentietaal voor beroepen en competenties op de arbeidsmarkt, o.m. gericht op het sturen van werkzoekenden richting <b>knelpuntberoepen</b></li> </ul>	 <p><b>Randvoorwaarden/ Neveneffecten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrekkend vanuit bestaande competentie prognoses</li> <li>• Samenwerking tussen opleidingsinstellingen en betrokken overheden</li> <li>• Balans tussen persoonlijke voorkeuren en productiviteitssturing</li> <li>• Hervormingsbereid van betrokken actoren</li> <li>• Voldoende middelen (tijd en financiering) voor uitrol initiatieven</li> </ul> <p><b>Betrokken actoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• VDAB/Syntra</li> <li>• Onderwijsinstellingen</li> <li>• WSE</li> <li>• EWI/MLAIO</li> <li>• Sectororganisaties</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>11. Uitbreiden van duaal lesgeven – Cross-sectoraal met focus op transversale competenties</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Veralgemeenen van duaal lesgeven voor de meest relevante vakken</b> (i.e., vakken die noodzakelijk zijn om de geprioriteerde competenties te ontwikkelen) door het plaatsen van een '<b>rolmodel</b>' voor de klas - Mogelijkheid om de <b>praktische relevantie</b> van deze vakken aan te tonen en <b>relevante accenten voor een professionele carrière</b> te benadrukken</li> <li>• Garanderen van een goede samenwerking tussen onderwijsinstellingen en sectororganisaties om <b>goede balans te bewaren tussen sectoren</b> (bv. aantal lesgevers)</li> <li>• <b>Uitrollen in hoger onderwijs</b> mogelijk na solide implementatie in het secundair onderwijs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Essencia</b> plaatst mensen uit de chemische sector en farmaceutische sector in 7<sup>de</sup> jaren van technische opleidingen</li> <li>• <b>Volta</b> plaatst vaktechnici voor een tijdelijke lesopdracht in het onderwijs naast hun reguliere tewerkstelling</li> <li>• Het Departement Onderwijs verankert duaal lesgeven in het <b>decreet lerarenambt</b> (voor basis onderwijs en secundair onderwijs)</li> <li>• <b>Matchmaker rol</b> voor de chemiesector en elektriciens wordt <b>vanuit WSE gefinancierd</b></li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>Ter Illustratie</i></p>	

# 2 nieuwe hefboomen hebben een profiel-focus: het invoeren van een midden-carrière 'Competentie check' en het lanceren van een 'OpleidingPlus' programma

Overzicht hefboomen – Focus op profielen (3/3)

Preliminair – Verder uit te werken met de betrokken actoren

 **Verlagen van de discrepantie tussen vaardigheden van arbeidskrachten en arbeidsvraag naar specifieke, productiviteitsverhogende competenties**

Hefboom	Beschrijving	Gelijkaardige initiatieven	Randvoorwaarden/ Neveneffecten
<b>12. Invoeren van een midden-carrière 'Competentie check'</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitnodigen van <b>werknemers met 15-20 jaar werkervaring</b> voor een reflectie op hun carrière, incl. analyse van hun huidige competenties en de competentienoden binnen de sector (gestuurd vanuit de sectororganisaties) – Vertrekkend vanuit deze dialoog, worden <b>trainingen en opleidingen aangeboden om het competentieprofiel te versterken</b> en meer productieve loopbaanmogelijkheden te identificeren</li> <li>• Verschaffen van <b>mogelijke nieuwe carrièrepaden</b> (d.m.v. het verbeterde competentieprofiel) waarbij de verhoogde productiviteit vertaald wordt in een verbeterende verloning (binnen hetzelfde bedrijf of binnen de sector)</li> <li>• Garanderen van een sterke samenwerking tussen sectororganisaties, de VDAB/Syntra (cf. 'loopbaantest') en de regionale overheid zodat <b>werknemers actief worden benaderd</b> en <b>bedrijven subsidies ontvangen</b> voor het opleiden van de werknemers – Eventueel verplicht maken naar voorbeeld van medische check-up</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelinkt aan competentiecheck VDAB<sup>2)</sup></li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrekkend vanuit bestaande competentie prognoses</li> <li>• Samenwerking tussen opleidingsinstellingen en betrokken overheden</li> <li>• Balans tussen persoonlijke voorkeuren en productiviteitssturing</li> <li>• Hervormingsbereid van betrokken actoren</li> <li>• Voldoende middelen (tijd en financiering) voor uitrol initiatieven</li> </ul>
<b>13. Lanceren van een 'OpleidingPlus' programma</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focussen op twee profielen: <b>Schoolverlaters</b> gedurende de eerste 5 jaar van hun carrière<sup>1)</sup> en <b>nieuwkomers</b> met het juiste competentieprofiel en duidelijke meerwaarde op de arbeidsmarkt (i.e., de geprioriteerde competenties) – Dergelijke profielen beschikken over de noodzakelijke motivatie en basiscompetenties om met <b>gerichte trainingstrajecten</b> de arbeidskrachte voor sterk productiviteitsverhogende jobs te verminderen</li> <li>• Ontwikkelen van platform met <b>verkorte bijscholing/training mogelijkheden</b> (waar nodig aangevuld met relevante taalcursussen) door de VDAB/Syntra in samenspraak met onderwijsinstellingen voor dergelijke profielen – Begeleiden na de training door de VDAB in samenwerking met de sectororganisaties voor <b>snelle een plaatsing</b></li> <li>• Additioneel inzetten op <b>flankerend beleid</b> om pijnpunten voor deelname (bv. verlies van sociale rechten, huisvesting) in kaart te brengen en weg te werken</li> </ul>		<b>Betrokken actoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• VDAB/Syntra</li> <li>• Onderwijsinstellingen</li> <li>• WSE</li> <li>• EWI/MLAIO</li> <li>• Sectororganisaties</li> <li>• Etc.</li> </ul>






1) Schoolverlaters die niet het maximale uit hun capaciteiten en competenties hebben gehaald tijdens de schoolcarrière, die mits beperkte training in een productievere job kunnen terechtkomen; 2) Geen focus op een bepaalde doelgroep en vrijblijvend in te vullen

# 2 nieuwe hefboomen stimuleren levenslang leren: een levenslang leren kennisnetwerk en een fiscaal-vriendelijk human capital spaarproduct

## Overzicht hefboomen – Levenslang leren

Preliminaire – Verder uit te werken met de betrokken actoren

 **Versterken van een levenslang leren cultuur door betere toegankelijkheid van het opleidingsaanbod en betere afstemming aan competentienoden, incl. meer stimulering richting impactvolle opleidingen**

Hefboom	Beschrijving	Gelijkaardige initiatieven	Randvoorwaarden/ Neveneffecten
<b>14. Opstarten van een levenslang leren kennisnetwerk</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benoemen van <b>'ontwikkelingscoördinatoren'</b> binnen elk aangesloten bedrijf die instaan voor het <b>verzamen van interne best practices</b> en de <b>uitrol van externe best practices</b> uit het netwerk – Verzamen en verspreiden van best practices gebeurt via een <b>regulier overlegmoment</b>, incl. updates aan de <b>netwerkdatabank</b></li> <li>Vrijgeven van <b>overheidsfinanciering voor piloot projecten</b> om te experimenteren met de implementatie van best practices (bv. via projectoproepen of een specifiek subsidie-instrument), gevolgd door een meer systematische uitrol bij succes – Initiële sectorale insteek met mogelijke cross-sectorale uitrol bij succes</li> <li><b>Beperken van de subsidies</b> tot het bedrijven met lidmaatschap tot het kennisnetwerk</li> </ul>		 <ul style="list-style-type: none"> <li>Voldoende bekendheid bij het brede publiek (WN en WG) i.v.m. initiatieven</li> <li>Voldoende incentives (o.m. financieel) om gebruik te maken van de initiatieven</li> <li>Samenwerking tussen betrokken actoren</li> </ul>
<b>15. Creëren van fiscaal-vriendelijk spaarproduct voor investeringen in eigen human capital</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitwerken van een nieuw <b>fiscaal-vriendelijk spaarproduct</b> dat tijdens de beroepsactieve leeftijd kan aangewend worden voor trainingen en opleidingen</li> <li>Sparen van opleidingskrediet door natuurlijke personen wordt aangemoedigd via <b>jaarlijkse belastingverminderingen</b> (percentage van de gestorte geldsom met jaarlijks maximumbedrag)</li> <li>Aansporen om opgebouwde gelden <b>aan te wenden voor een opleiding of training tijdens de loopbaan</b> d.m.v. een roerende voorheffing bij uitkering op pensioenleeftijd</li> </ul>		<b>Betrokken actoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Partnerschap Levenslang Leren</li> <li>Sectororganisaties</li> <li>Onderwijs- en opleidingsinstellingen</li> <li>WSE</li> <li>Financiële instellingen</li> <li>Etc.</li> </ul>













# 3 nieuwe hefboomen met een focus op faciliteren van werk: lanceren van 'Job<sup>2</sup> programma', oprichten van een 'HomeSupportCenter' en stimuleren van 'ErgoWerk'

Overzicht hefboomen – Faciliteren van werk (1/2)

Preliminair – Verder uit te werken met de betrokken actoren

 Omkeren van de trend richting arbeidsduurverkortung in Vlaanderen door werknemers in de mogelijkheid te stellen het aantal uren te werken dat ze wensen te werken en hierin ook te motiveren

Hefboom	Beschrijving	Gelijkaardige initiatieven	
<b>16. Lanceren van een 'Job<sup>2</sup> programma'</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>Invullen van langdurig openstaande posities binnen bedrijven via een programma waarbinnen werknemers de verantwoordelijkheid delen om dergelijke jobs uit te oefenen naast de eigen job, o.m. door deze job aan te passen naar de vaardigheden van de betrokken werknemers (<b>jobcrafting</b>) – Verhoogt de efficiëntie van de bedrijfsvoering</li> <li>Samenwerken van de werkgever, werknemers en eventueel een personeelsvertegenwoordiger of externe specialist voor de optimale invulling en afbakening van taken en verantwoordelijkheden aangepast aan de persoon – Adequate ondersteuning en extra opleiding om dit te faciliteren</li> <li>Aanpassen van regelgevend kader om dit te stimuleren – Eventuele overheidsfinanciering (bv. via projectoproep of specifiek subsidie-instrument voor pilootprojecten) om dit verder aan te moedigen</li> <li>Erkennen (expliciet) van de additionele verantwoordelijkheden en een verhoogd salaris kunnen bijdragen aan de motivatie van werknemers om dit op te nemen</li> </ul>		 <p><b>Randvoorwaarden/ Neveneffecten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Focus bewaren op faciliteren / mogelijk maken van meer werk, geenszins het verplichten of dwingen tot meer werk</li> <li>Samenwerking federaal en regionaal beleidsniveau</li> <li>Voldoende bekendheid bij het brede publiek (WN en WG) i.v.m. initiatieven</li> </ul> <p><b>Betrokken actoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Werknemers- en werkgeversorganisaties</li> <li>WSE</li> <li>EWI/VLAIO</li> <li>Federale overheid</li> <li>Etc.</li> </ul>
<b>17. Oprichten van een 'HomeSupportCenter'<sup>1)</sup></b>   	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzien van aanbod aan zorg-/huishoudvoorzieningen en -diensten door de overheid en het bedrijfsleven (bv. kinderopvang, ouderzorg, huishoudhulp, andere taken die nu via dienstencheques betaald kunnen worden, etc.), met het oog op een efficiëntere combinatie van het professioneel leven en huishoudelijke/dagelijkse taken – <b>Ontzorgt de werknemer</b> door het gedeeltelijk over te nemen van deze zorg- en huishoudtaken en verhoogt de focus tijdens het werken</li> <li>Inzetten op het voldoende toegankelijk maken van de aangeboden zorg-/huishoudvoorzieningen en -diensten (prijs, nabijheid, korte wachttijd, etc.) d.m.v. samenwerking tussen sector- en bedrijfsorganisaties en de overheid</li> <li>Stimuleren via (soepeler) vergunningsbeleid, inclusief gerichte subsidies (bv. voor specifieke bedrijvenparken)</li> </ul>	<p><b>STATION F</b></p>	
<b>18. Stimuleren van 'ErgoWerk'</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afstemmen van bedrijfsinfrastructuur en -materiaal om een ergonomische werkomgeving te creëren (bv. sta-bureaus, betere ventilatie, correcte verlichting, etc.) wat het werkcomfort van werknemers significant verhoogt en daardoor uitval op de werkvloer tegengaat en de concentratie en productiviteit van werknemers verhoogt</li> <li>Aanbieden van gerichte subsidies voor de analyse van mogelijke ingrepen door de overheid (bv. uitbreiding VLAIO werkbaarheidscheque), incl. tussentijdse evaluaties met bijhorende updates zodat die kunnen gebruikt worden als basis voor analyse in andere bedrijven</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Vroeger opgenomen in het Ervaringsfonds</li> </ul>	

1) Bestaande uit verschillende actoren in dichte nabijheid van de bedrijven zodat het gemakkelijk te gebruiken is

# 1 nieuwe hefboom met een focus op faciliteren van werk: het creëren van 'Werk-cheques'

Overzicht hefbomen – Faciliteren van werk (2/2)

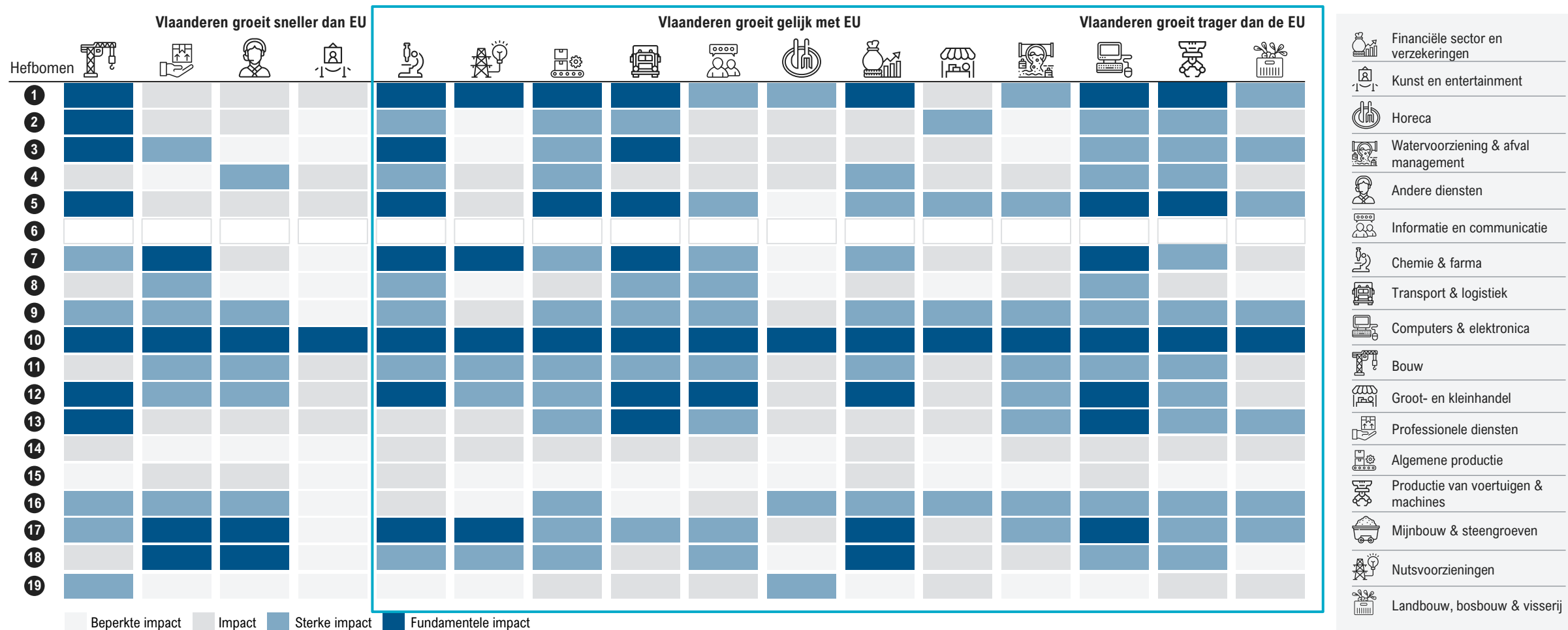
Preliminair – Verder uit te werken met de betrokken actoren

 **Omkeren van de trend richting arbeidsduurverkorting in Vlaanderen door werknemers in de mogelijkheid te stellen het aantal uren te werken dat ze wensen te werken en hierin ook te motiveren**

Hefboom	Beschrijving	Gelijkaardige initiatieven	
<b>19. Creëren van 'Werk-cheques'</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelen van 'Werk-cheques' (naar analoge met bv. maaltijdcheques) waarop aanspraak kan gemaakt worden door de werknemer bij het <b>overschrijden van vooraf bepaalde aantallen van overuren</b></li> <li>• Werk-cheques worden <b>fiscaal voordelig behandeld</b> met een <b>maximum aantal te ontvangen cheques</b> op maandbasis (bv. in lijn met Flexi-jobs)</li> <li>• Focus ligt op het motiveren van werknemers die willen overwerken en op het <b>tegengaan van promotie-/overurenval</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n.v.t.</li> </ul>	<p><b>Randvoorwaarden/ Neveneffecten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus bewaren op faciliteren / mogelijk maken van meer werk, geenszins het verplichten of dwingen tot meer werk</li> <li>• Samenwerking federaal en regionaal beleidsniveau</li> <li>• Voldoende bekendheid bij het brede publiek (WN en WG) i.v.m. initiatieven</li> </ul> <p><b>Betrokken actoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werknemers- en werkgeversorganisaties</li> <li>• WSE</li> <li>• EWI/VLAIO</li> <li>• Federale overheid</li> <li>• Etc.</li> </ul>

# De uitgewerkte hefboomen focussen op geprioriteerde sectoren om deze richting een EU best-in-class niveau te brengen

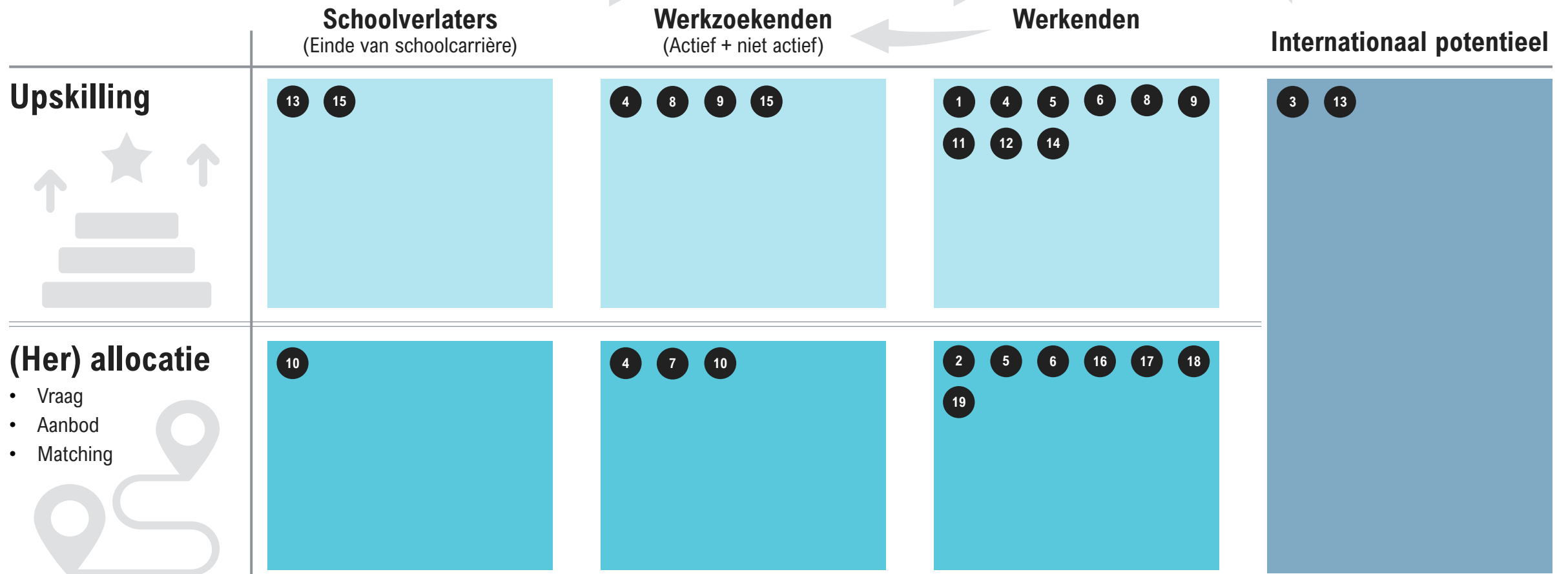
Heatmap van impact op sectoren





# De 7-grid werd gebruikt om na te gaan of de uitgewerkte hefboomen het volledig spectrum van relevante tools afdekt

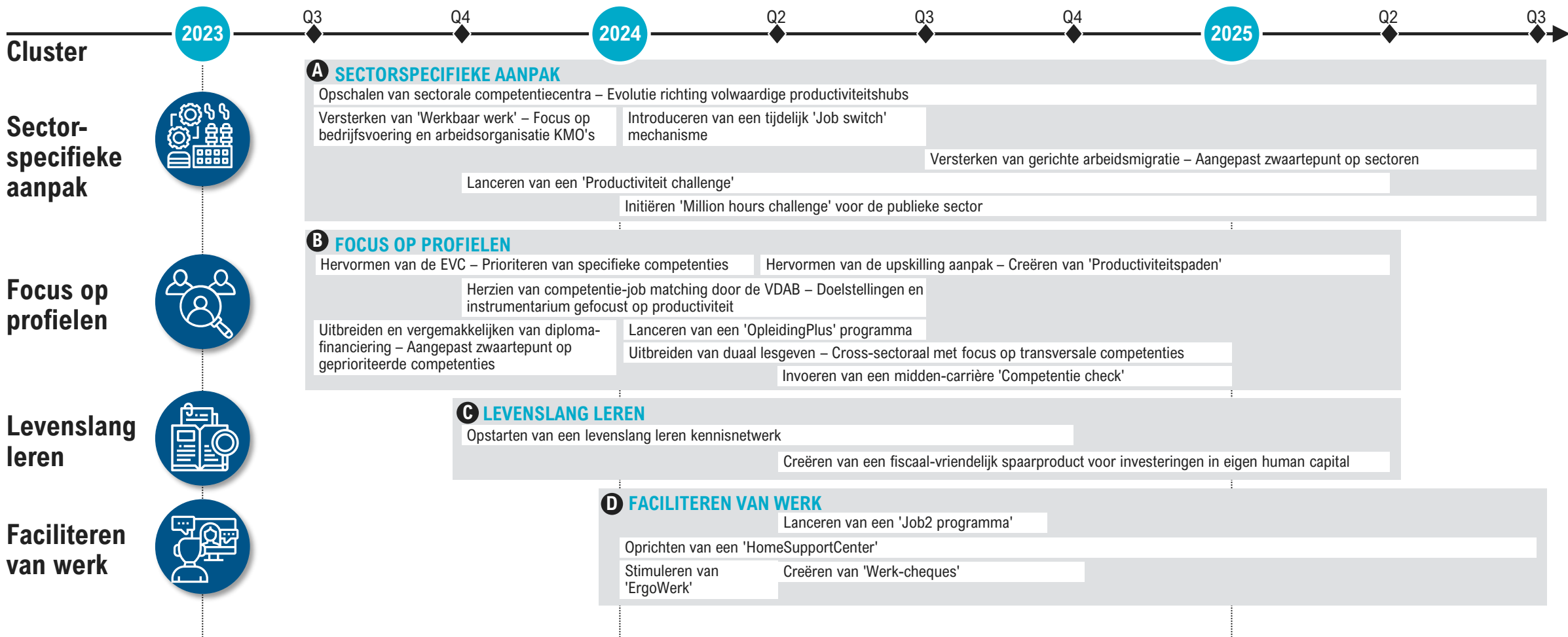
7-grid tool



# De strategische roadmap bestaat uit 4 clusters opgebouwd uit 19 specifieke hefboomen om de productiviteit te verhogen

Strategische roadmap

Preliminaire – Verder uit te werken met de betrokken actoren



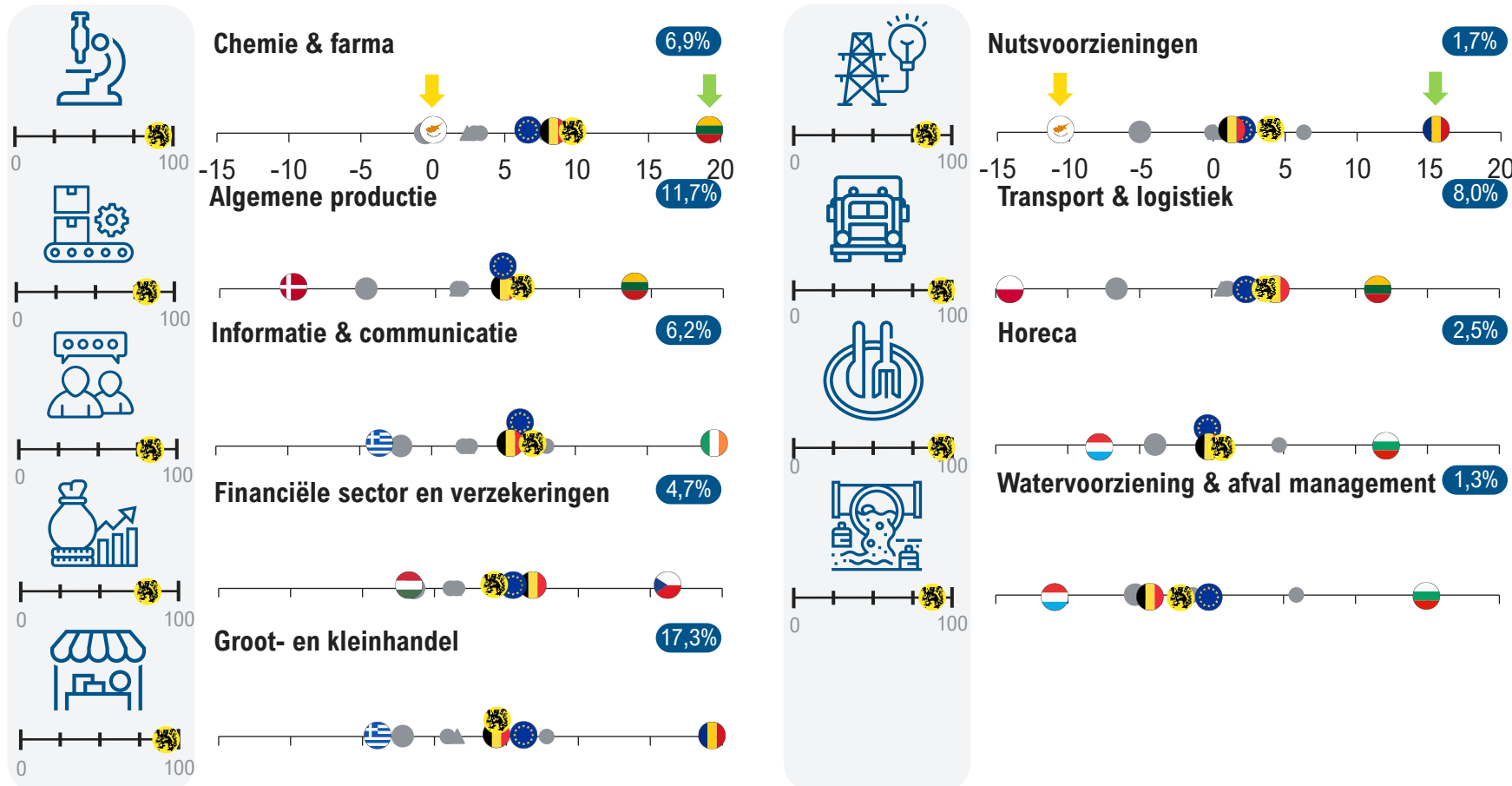


# G. Appendix



# 9 sectoren in VL vertonen een gelijkaardige productiviteitsgroei met de 'EU-13' – Absolute productiviteit in VL bij de top

CAGR productiviteitsgroei per sector in Europa, 2003-'18 [%]



Percentiel Vlaanderen absolute productiviteit 2018    
 Hoogste nationale groei    
 Laagste nationale groei/neergang    
 Gewogen 'EU-13' gemiddelde

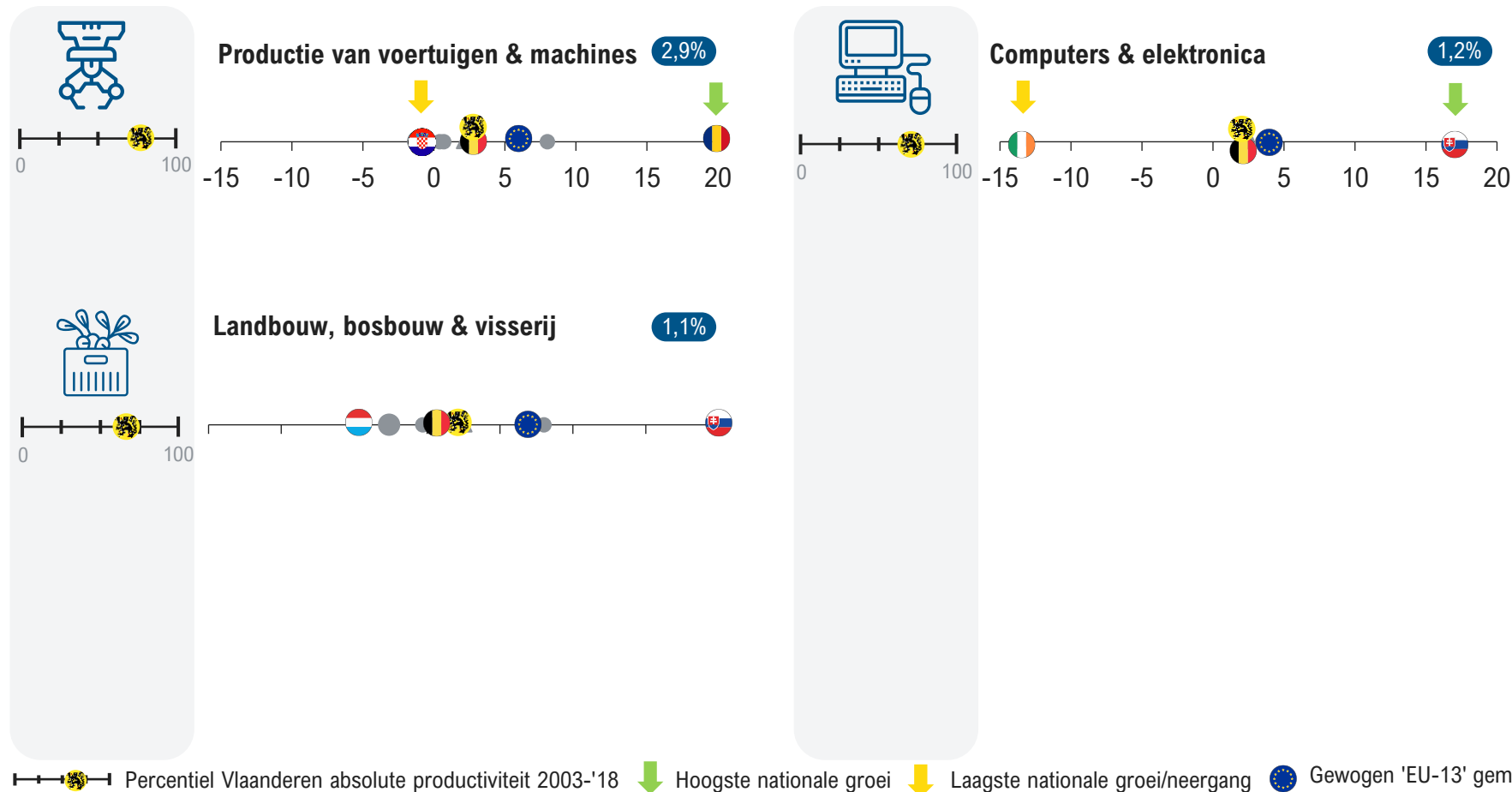
Opmerking: Reële waarden o.b.v. sectorale deflatoren op Belgisch niveau  
 Source: NBB, EUKLEMS, Intanprod, LUISS, desk research, Roland Berger

% Gemiddeld relatief gewicht in absolute toegevoegde waarde aan basisprijzen over de periode 2003-'18

- De Vlaamse productiviteitsgroei is voor 9 sectoren gelijkaardig aan het 'EU-13' gemiddelde – Qua absolute productiviteit scoort Vlaanderen quasi steeds in het beste kwartiel
- Deze sectoren vertegenwoordigen samen c.61% van de totale toegevoegde waarde die in Vlaanderen gecreëerd wordt
- Binnen 6/9 sectoren vertoont Vlaanderen een licht hogere productiviteitsgroei in vergelijking met het 'EU-13' gemiddelde
- Modaal gezien, is de productiviteitsgroei van Vlaanderen en België gelijkaardig – Vlaanderen presteert beter in 6/9 sectoren

# 3 Vlaamse sectoren vertonen een lagere productiviteitsgroei – Absolute productiviteit in Vlaanderen blijft hoog

CAGR productiviteitsgroei per sector in Europa, 2003-'18 [%]



Opmerking: Reële waarden o.b.v. sectorale deflatoren op Belgisch niveau  
 Source: NBB, EUKLEMS, Intanprod, LUISS, desk research, Roland Berger

% Gemiddeld relatief gewicht in absolute toegevoegde waarde aan basisprijzen over de periode 2003-'18

- De Vlaamse productiviteitsgroei is voor 3 sectoren lager dan het 'EU-13' gemiddelde – Qua absolute productiviteit scoort Vlaanderen nog steeds **in de beste helft**
  - Deze sectoren vertegenwoordigen samen **c.5% van de totale toegevoegde waarde** die in Vlaanderen gecreëerd wordt
- Binnen de **Landbouw, bosbouw en visserij** vertoont Vlaanderen het grootste verschil in productiviteitsgroei in vergelijking met het 'EU-13' gemiddelde – Vlaamse productiviteitsgroei blijft wel **hoger dan België**
- Modaal gezien, is de **productiviteitsgroei van Vlaanderen en België gelijkaardig** – Vlaanderen presteert beter in 2/3 sectoren

Roland  
Berger

