De haalbare noodzakelijkheid van productiviteitsgroei in België.

De groei van onze economie versnellen door productiviteitsgroei is een must als België zijn welvaart wil veiligstellen. ThinkBeyond betoogt niet alleen waarom dit nodig is, maar toont met een alternatieve invalshoek ook aan dat het land het potentieel heeft voor deze versnelde productiviteitsgroei. Bovendien hebben de belangrijkste hefbomen (Operationele Excellentie, doorgedreven Digitalisering en Slim gebruik van AI) een directe impact en zijn ze niet afhankelijk van externe factoren. De implementatie hiervan op grote schaal vereist een fundamentele mentaliteitsverandering en een gecoördineerd transformatieprogramma. Hoog tijd om daar vandaag mee te beginnen.

In de eerste twee hoofdstukken legt het rapport uit waarom groei belangrijk is, waarom de belangrijkste motor hiervoor productiviteitsgroei zal moeten zijn en waar we vandaag staan. Het derde en vierde hoofdstuk introduceren waarom een andere kijk op het debat over productiviteitsgroei, vanuit een managementperspectief, nuttig kan zijn en schetsen de inzichten die hieruit voortvloeien: België heeft het potentieel om de groei te versnellen en de hefbomen die beschikbaar zijn om deze versnelling te realiseren zijn binnen handbereik. In het laatste hoofdstuk worden de conclusies besproken.

1. Groei is belangrijk en zal gedreven moeten worden door productiviteitsverbetering

Economische groei is de belangrijkste motor om toekomstige welvaart veilig te stellen. Groei creëert meer welvaart, en meer welvaart is nodig om ervoor te zorgen dat toekomstige generaties de middelen hebben om te reageren op komende uitdagingen zoals een vergrijzende bevolking, klimaatverandering en de noodzaak om te investeren in veiligheid en beveiliging.

Het realiseren van hogere groei:

- Maakt meer investeringen in onderwijs, permanente bijscholing, R&D en infrastructuur mogelijk,
- Versterkt de begroting door het BBP en de belastinginkomsten te verhogen,
- Maakt het mogelijk om te reageren op toekomstige uitdagingen zoals vergrijzing, klimaat en veiligheid,
- Ondersteunt stijgende reële lonen in een economie met hoge kosten,
- Helpt België aantrekkelijk te houden als een plek om te werken en zaken te doen,
- Moet uiteraard worden gerealiseerd zonder de zogenaamde “negatieve externaliteiten” (klimaat- en milieuschade, toenemende ongelijkheid, etc.).

Economische groei wordt gecreëerd door meer mensen aan het werk te zetten (of meer uren te laten werken) en door de output die een werkend individu creëert te

verhogen. Deze laatste factor wordt productiviteit genoemd. Het bepaalt hoeveel waarde een land kan creëren met de mensen en middelen die het heeft. Dit wordt steeds belangrijker voor België. Met een snel vergrijzende bevolking, beperkte ruimte om de arbeidsparticipatie of het aantal werkuren te verhogen, en een afnemend belang van kapitaal in de productiviteitsvergelijking, zal productiviteitsgroei de belangrijkste hefboom zijn om economische groei te stimuleren (Exhibit 1). Dit was de belangrijkste conclusie van ons eerste rapport (en simulatietool) over de effecten van de demografische schok op België.

Kortom: als België zijn welvaartsstaat wil behouden en aantrekkelijk wil blijven, kan het niet langer vertrouwen op het toevoegen van meer werknemers. Het moet beter worden in het creëren van waarde per gewerkt uur.

2. De huidige economische groei is te laag om onze welvaart te ondersteunen

De Belgische economie is de afgelopen decennia continu gegroeid. Deze groei werd zowel gevoed door het toevoegen van arbeid als door het verhogen van de productiviteit.

De productiviteitsgroei van België is de afgelopen decennia echter gestaag vertraagd. De jaarlijkse groeipercentages daalden van boven de 3% in de jaren 1960-1970 tot onder de 1% vandaag. De afgelopen tien jaar waren bijzonder zwak, deels door externe schokken, maar ook omdat diepere structurele problemen zich in de loop van de tijd hebben opgebouwd (Exhibit 2,3, 4)

Verschillende elementen hebben bijgedragen aan deze vertraging:

- Een verschuiving van hoogproductieve industrie naar diensten en non-profitsectoren,
- Lagere investeringen in de modernisering van de industriële basis van het land,
- Ondanks relatief hoge investeringen in onderzoek en ontwikkeling, een lage algehele innovatiegraad,
- Vertraagde digitale en technologische adoptie,
- Administratieve complexiteit en fragmentatie,
- Jobcreatie geconcentreerd in segmenten met een lagere productiviteit.

België is een land met veel goed presterende sectoren en bedrijven, onze gemiddelde productiviteit is nog steeds relatief hoog, maar de groei ervan vertraagt al een zeer lange periode.

In de afgelopen decennia heeft België, om de vertraging van de economische groei (en het daarmee gepaard gaande tekort op de staatsbegroting) te compenseren, geleend tegen de belofte van toekomstige groei. Dit laat ons nu achter met een overheidsschuld van 105% van het BBP. Een toekomstig groeipercentage van 1%

impliceert dat België niet in staat zal zijn om te investeren noch zijn schuldenlast te verminderen.

3. Een alternatieve kijk op waar productiviteitsgroei vandaan kan komen, vanuit een managementperspectief

Een land is geen commerciële onderneming en moet ook niet als zodanig worden beschouwd. Het bestaat uit een veelheid aan belanghebbenden ("stakeholders"), elk met hun eigen doelen en ambities, wat leidt tot specifieke bestuurlijke vereisten en een complex samenspel tussen een korte- en lange termijn horizon. Om de discussie over wat er nodig is om de productiviteitsgroei te verhogen vooruit te helpen, hebben we de vrijheid genomen om een ongebruikelijk maar nuttig perspectief te hanteren: dat van een (hypothetisch) managementteam van de Belgische economie.

Een managementteam stelt doorgaans verschillende kernvragen: Groeien we snel genoeg? Waar zitten de knelpunten? Waar presteren we ondermaats en waarom? Welke capaciteiten moeten we opbouwen? En het allerbelangrijkste: welke acties hebben de grootste impact?

Door deze lens aan te nemen, wordt de complexe politiek-economische realiteit vereenvoudigd tot een beheersbare set van hefbomen. De productiviteitsprestaties van België worden beoordeeld alsof het de prestaties zijn van een organisatie met duidelijke activiteiten, hardnekkige zwakheden en een behoefte aan strategische focus.

Benchmarking met vergelijkbare "peer landen" en sectorale analyse zijn de twee methodologieën die we hebben toegepast op de Belgische economie. Beide worden beschreven in het volgende hoofdstuk.

Dit perspectief verschuift het gesprek van abstracte macro-economische analyse naar uitvoerbare prioriteiten. De resultaten van de analyse kunnen niet zonder zorgvuldige reflectie in beleid worden vertaald. Ze geven aan dat België geen gebrek aan potentieel heeft en beschrijven de beschikbare hefbomen om de productiviteitsgroei te versnellen.

4. Een verdubbeling van onze productiviteitsgroei is haalbaar. De belangrijkste hefbomen hebben directe impact en kunnen we zelf activeren.

Hoewel de trend negatief is, is het potentieel om de productiviteit opnieuw te versnellen reëel. Benchmarking en sectorniveau-analyse tonen aan dat België zijn productiviteitsgroei aanzienlijk zou kunnen verhogen — mogelijk zelfs verdubbelen (Exhibit 5).

4.1 Benchmarking met peers

Vergeleken met landen als Nederland, Denemarken of Duitsland presteert België ondermaats ondanks vergelijkbare fundamenten. Enkele elementen waar deze peer-landen van profiteren zijn:

- Een sterkere industriële basis
- Snellere adoptie van automatisering en digitale tools
- Hogere bedrijfsdynamiek
- Een duidelijkere nationale focus op productiviteit.

Hun productiviteitsniveaus en groeipercentages overtreffen die van België structureel. Dit geeft aan dat België de capaciteit heeft om aanzienlijk te verbeteren. Een gedetailleerde benchmark met Denemarken onderstreept dit potentieel. Terwijl België met 0,9% is gegroeid, is Denemarken met 1,7% gegroeid (Exhibit 6).

4.2 Sectorale analyse

Een uitgebreide analyse van de Belgische economie per sector, kijkend naar verschillende beschikbare hefbomen om de productiviteit te laten groeien, geeft aan dat België zijn productiviteitsgroei kan terugbrengen tot 1,9% à 2,8% per jaar tussen 2024 en 2040. In de volgende paragrafen beschrijven we de hefbomen, geven we aan hoe we hun potentiële impact hebben geschat en sommen we de onderliggende acties op (Exhibit 7,8).

- **Baseline productiviteitsgroei:** Gebaseerd op positieve economische en handelsvoorspellingen voor de periode. Deze baseline productiviteitsgroei is afkomstig uit bestaande bronnen (Oxford Economics, Planbureau) die de impact van de externe omgeving op onze economie voorspellen. De meeste baselinecijfers voorspellen een groei van ongeveer 1% per jaar, in lijn met de huidige cijfers.
- **Verbetering van de sectorefficiëntie (Operationele Excellentie, Digitale Automatisering & analytics, en GenAI & Agentic AI):** Voor deze hefboom werden productiviteitswinsten geanalyseerd op basis van een 100-tal praktijkvoorbeelden in verschillende sectoren. Om ervoor te zorgen dat deze inzichten toepasbaar waren op hele sectoren, werden factoren zoals het automatiseringspotentieel per sector, overlap tussen initiatieven, de automatiseringsprognoses in Europa en het feit dat niet alle transformaties volledig zullen slagen, meegenomen in de projecties. We keken ook naar verschuivingen in vacatures en werkgelegenheid in de komende 15 jaar. De database van Oxford Economics ondersteunde onze analyse verder. De resultaten duiden op een extra productiviteitsgroeipotentieel van +0,9% tot +1,5% per jaar. Om dit potentieel te benutten, zijn de volgende acties per sector vereist:
    - **Operationele excellentie:** stroomlijnen van workflows, elimineren van verspilling en complexiteit, verbeteren van betrouwbaarheid en kwaliteit.
    - **Digitale automatisering & analytics:** automatiseren van repetitieve taken, data gebruiken voor betere prognoses, resourceplanning en

besluitvorming, toepassen van tools zoals process mining en workflow digitalisering.

    - **AI en geavanceerde digitale tools:** gebruik van “generatieve en agentic AI” ter ondersteuning van kenniswerk, besluitvormingsprocessen en klantinteracties.

- **Sturing van de evolutie van de sectormix:** Implementeren van gerichte strategieën om hoogproductieve, snelgroeiende sectoren (bv. industrie, maakindustrie) te stimuleren en uit te breiden. Voor de evolutie van de sectormix gebruikten we productiviteitsprognoses van Oxford Economics en gegevens over de verdeling van de beroepsbevolking om te evalueren hoe de herverdeling van arbeid over de sectoren de algehele productiviteit zou kunnen beïnvloeden. Hoewel wij geloven dat er keuzes kunnen en moeten worden gemaakt om investeringen voornamelijk te richten op sectoren met een groot groeipotentieel, zal het resultaat moeilijker in te schatten zijn. De evolutieprognoses voor productiviteit hiervan variëren van -0,1% tot +0,2% per jaar.
- **Verhogen van de R&D-output:** De beoordeling van het rendement op R&D-investeringen was gebaseerd op rapporten van Voka, die de potentiële ROI van verhoogde publieke en private R&D-activiteiten benadrukken. De impact wordt geschat op een productiviteitsgroei van +0,1% per jaar. Actiepunten hier zijn onder meer:
    - De vertaling van R&D naar economische resultaten verbeteren, vooral voor kmo's.
    - Het ecosysteem voor het opschalen en commercialiseren van nieuwe technologieën versterken.
    - Ervoor zorgen dat de innovatiecapaciteit zich verspreidt buiten een klein aantal sectoren.
- **Economie brede enablers:** Zoals (om)scholing, vereenvoudiging en stabiliteit van de regelgeving, fluïditeit van de arbeidsmarkt, blootstelling aan internationale concurrentie. Deze enablers zijn nodig om een omgeving te creëren die de implementatie van de bovengenoemde hefbomen ondersteunt. De ondersteunende voorwaarden omvatten:
    - Een arbeidsmarkt die mobiliteit, omscholing en transities ondersteunt.
    - Onderwijs- en opleidingssystemen die gelijke tred houden met de technologische verandering.
    - Administratieve frictie wegnemen.
    - Een dynamischer bedrijfsklimaat bevorderen waarin scale-ups kunnen groeien.

Actie ondernemen op alle hefbomen zou de productiviteitsgroei verhogen tot 1.9%-2,8% per jaar, meer dan een verdubbeling van waar we nu staan. De vraag verschuift dus van het debat over of er potentieel is en waar dat vandaan zou kunnen komen, naar de vraag wat er nodig is om het potentieel te benutten.

5. De weg voorwaarts

De managementlens maakt de productiviteitsuitdaging van België uitvoerbaar. De ambitie om het huidige groeipercentage van de productiviteit te verdubbelen is realistisch en de hefbomen zijn tastbaar en uitvoerbaar.

Om deze productiviteitsuitdaging (en -kans) effectief aan te pakken, pleiten wij voor de lancering van een productiviteitsprogramma.

Belangrijke elementen van het "Productiviteitsprogramma" zouden zijn:

1. **Blijven overtuigen:** De samenleving en sociale partners ervan blijven overtuigen dat productiviteitsgroei de beste weg voorwaarts is om onze welvaartsstaat te beschermen. Bij voorbeeld door erop te blijven hameren dat een productiviteitsverhoging meer is dan enkel een manier voor meer kostenefficiëntie en bedrijfswinsten of de tegenkanting wegwerken tegen het doorvoeren van operationele verbeteringsprogramma's ondanks tekort aan arbeidskrachten in verschillende sectoren.
2. **Mobiliseren:** Alle sectororganisaties (en hun toonaangevende werkgevers) verzamelen en motiveren om de adoptiegraad van de 3 bovenvermelde soorten projecten te verhogen. Zowel de marktsector als de non-profitsector moeten deel uitmaken van deze mobilisatie.
3. **Het goede voorbeeld geven:** Zeer zichtbare projecten implementeren. Bijvoorbeeld, de totale werktijd voor leraren in Vlaanderen en Nederland is vergelijkbaar, maar in Nederland besteden ze 8% meer uren aan lesgeven dan het OESO-gemiddelde, terwijl dat in Vlaanderen 11% eronder ligt, wat zou kunnen betekenen dat er meer tijd naar administratie taken gaat.
4. **Brede communicatie:** Een sfeer creëren van veranderingsbereidheid, voortgangsbewustzijn en steun ("Yes, we can"). Het nemen van en communiceren over gedurfde beslissingen, zoals de beslissing van Denemarken om alle papieren post uit te faseren, zal cruciaal zijn.
5. **Mentaliteitsverandering:** De mentaliteit rond arbeidspraktijken omdraaien van "we hebben een werkloosheidsprobleem" naar "we hebben een werkgelegenheidsprobleem". We hebben een tekort aan arbeidskrachten, dus laten we ervoor zorgen dat ze zeer productief zijn.
6. **Ambitieuze doelstellingen:** Doelen stellen, de voortgang volgen en rapporteren, en aandringen op herstelplannen bij vertragingen. Continue en repetitieve efficiëntieverbetering moet een mentaliteit worden.

7. **Ondersteunende voorwaarden:** Continue aandacht voor de vereiste ondersteunende voorwaarden, zoals voortdurende educatie, omscholing en arbeidsmobiliteit, zoals in de Scandinavische landen.
8. **Projectstructuur:** Het hele project onderbrengen in een coalitie-onafhankelijke overheidsadministratie, aangezien dit een lange termijn project is dat meerdere coalities overspant.

Om een dergelijk programma te ondersteunen, is volgens ThinkBeyond een gestructureerde aanpak noodzakelijk. De eindverantwoordelijkheid zou kunnen liggen bij een "Minister van Productiviteit". Dit zou bijvoorbeeld de nieuwe focus kunnen worden van de huidige Minister van Werk, waarbij die laatste functie een nevenverantwoordelijkheid wordt die meer gericht is op het helpen van mensen om over te stappen naar productievere banen, in plaats van op het creëren van nieuwe. De huidige focus op alleen het creëren van banen riskeert alleen het toevoegen van laagproductieve banen, wat geen duurzame lange termijn oplossing is.

* * *

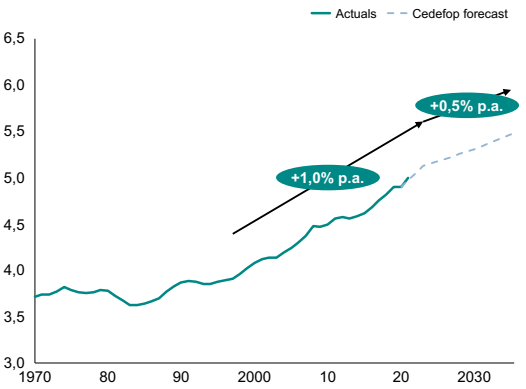
Het verdubbelen van de productiviteitsgroei is ambitieus maar realistisch — en noodzakelijk. De vraag is niet of België kan verbeteren, maar of het zal besluiten om te handelen.

Bijlagen

1 | The Belgian workforce growth is expected to slow down over the next decade as the population ages

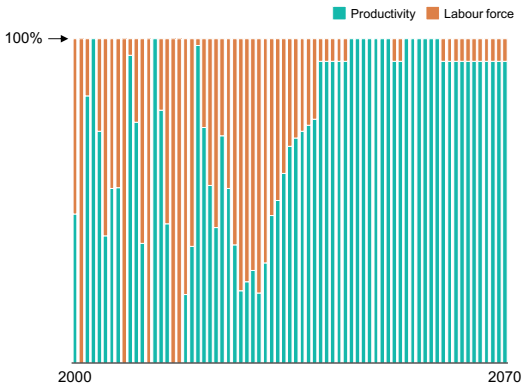
Growth of the number of persons employed is expected to plateau as the population ages

Persons employed in Belgium, Mn



Future GDP growth will rely on productivity growth, unlike the past which was driven by labor force expansion

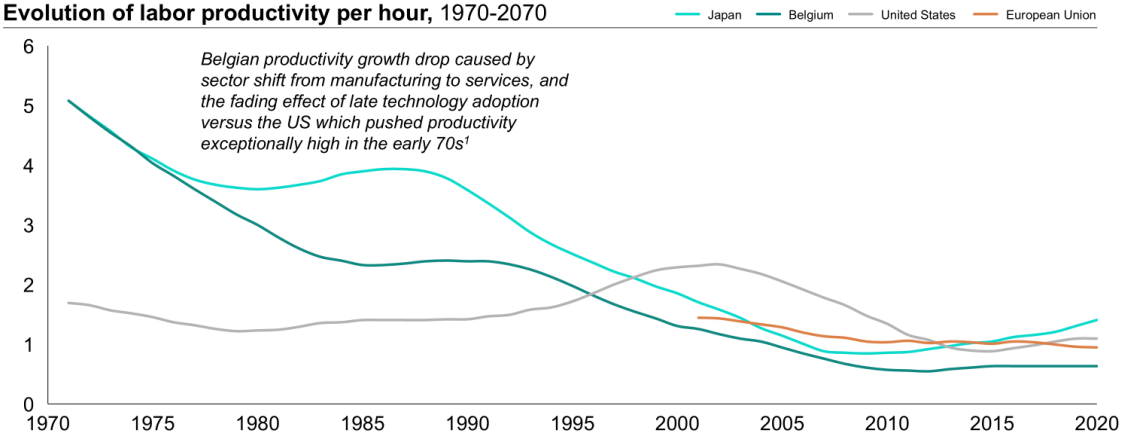
Proportion of GDP growth from productivity or labor force growth, %



Source: Our World in Data based on Herrendorf et al 2014 and EUKLEMS (post-1995), CEDEFOP 2025 Skills forecast Belgium, Belgian Federal Planning Bureau, 2025 Annual Report o f the Study Committee on Ageing (baseline projection) 1

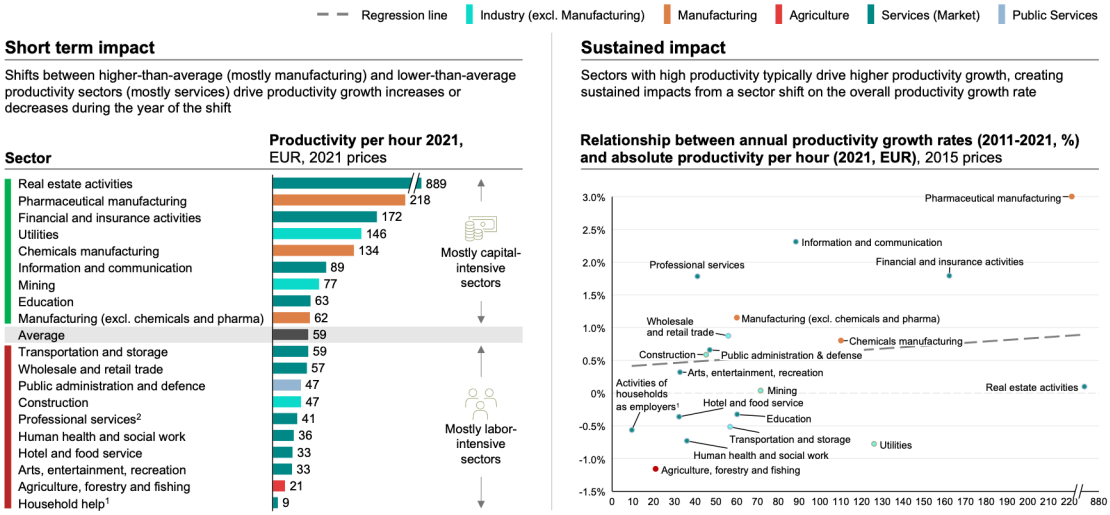
2 | The average productivity growth per hour in Belgium decreased from 5% to 0,5-1% p.a. mostly from a shift to service sectors

Evolution of labor productivity per hour, 1970-2070



Source: National Productivity Board Belgium – Annual Report 2023 (Growth rate filtered by Hodrick Prescott Ameco. DG-ECFIN, May 2023) ; Study group on Aging Annual Report 2024, and (2020) P. Bauer et al. - Productivity in Europe: Trends and drivers in a service-based economy 2

3 | Sector shifts have both a short-term and sustained impact on productivity growth since high productivity sectors grow faster

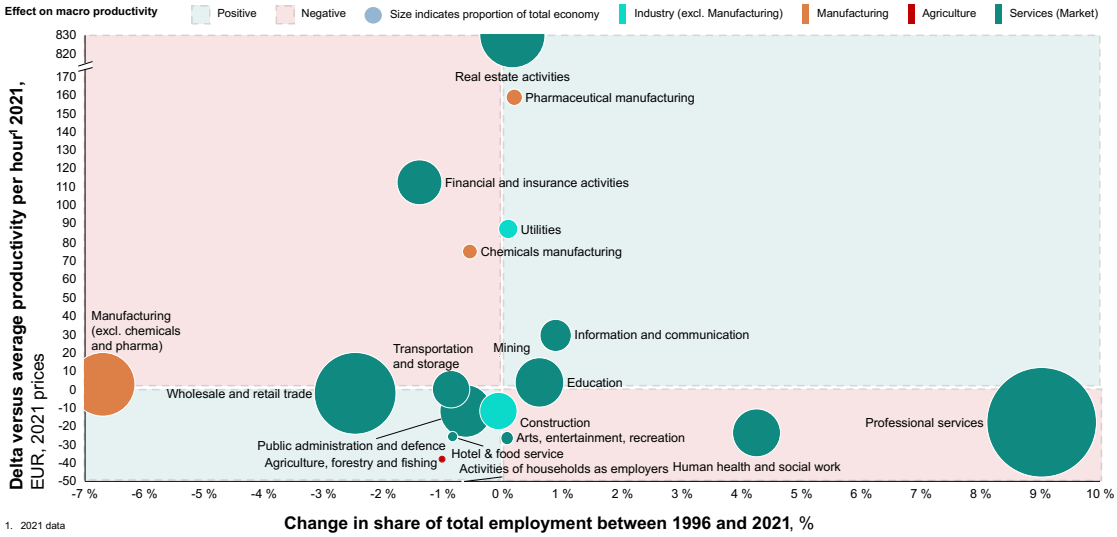


1. This class includes the activities of households (individuals) as employers of domestic personnel such as maids, cooks, waiters, etc. 2. Professional, scientific and technical activities

Source: Euklems & INTAN Prod database, 2024 release

3

4 | Activity shifted from high- to below-average productivity sectors like professional services, and human health & social work



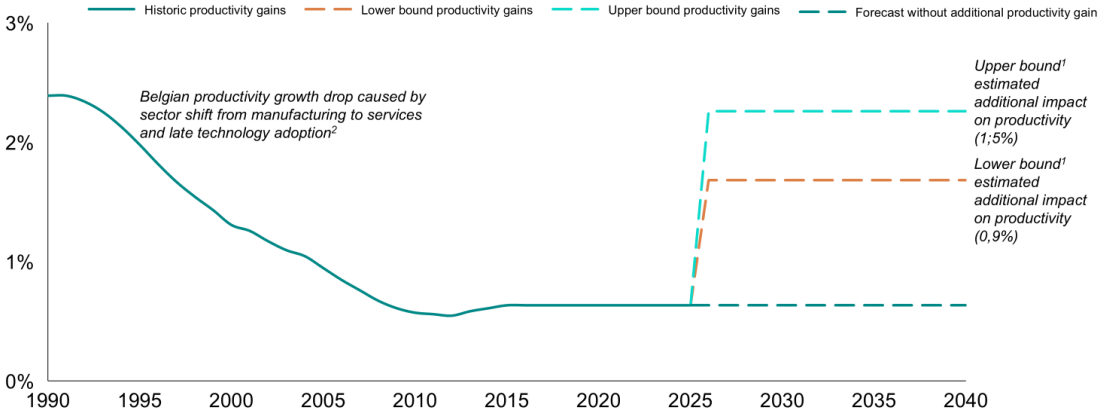
1. 2021 data

Source: Euklems & INTANProd database, 2024 release

4

5 | Reversing productivity declines since the 1990s with a targeted 0,9–1,5% growth increase

Evolution of labor productivity per hour and growth potential, 1990-2040

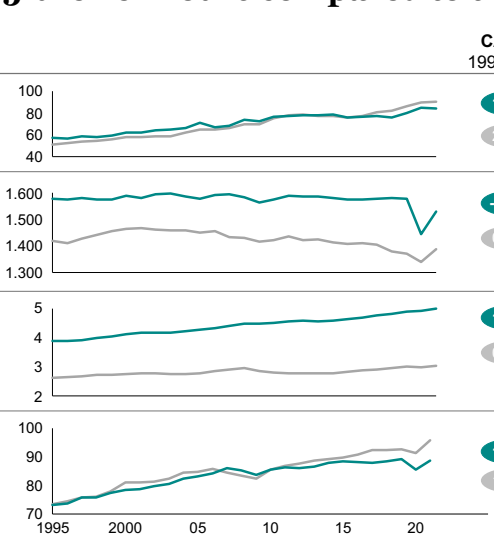


1. The upper and lower bounds vary based on the estimated adoption rate and other factors, as detailed on slide 9
2. Source: (2020) P. Bauer et al. - Productivity in Europe: Trends and drivers in a service-based economy

Source: National Productivity Board Belgium – Annual Report 2023 (Growth rate filtered by Hodrick Prescott Ameco. DG-ECFIN, May 2023) ; Study group on Aging Annual Report 2024,

6 | Denmark's productivity enables workers to achieve higher output with ~15% fewer hours compared to their Belgian peers

		CAGR, 1995-2010	CAGR, 2010-21	
1	**Productivity per hour worked[1],** USD	1,9% / 2,6%	0,9% / 1,7%	Denmark's **productivity outgrew Belgium** due to higher manufacturing, and pharma focus
2	**Hours worked per person employed[2],** #	-0,0% / 0,0%	-0,2% / -0,2%	**Danes work ~15% hours less versus Belgians** due to more leave, and a shorter workweek (37h versus 38h)
3	**Persons employed[3]** M#, % employment rate	1,0% / 0,4%	1,0% / 0,8%	**Belgium slowly closes the activation gap with Denmark** (82% Denmark versus 73% Belgium)
4	**Gross value added per person employed[4],** K EUR	1,0% / 1,0%	0,3% / 1,0%	



Source: 1. Our world in data (Productivity: GDP per hour worked), 2021 prices 2. OECD Data Explorer Average annual hours actually worked per worker 3. Our World in Data based on Herrendorf et al 2014 and EUKLEMS (post-1995) 4. World Bank, 2015 prices

7 | Achieving 1,9-2,8% productivity growth in Belgium can be achieved through 3 focus levers supported by economy wide enablers

Lever	Description	Estimated impact on annual growth rate, % p.a.
1 **Baseline productivity**	Build on basic productivity improvements forecasts between 2024 and 2040 assuming an extrapolation of current trends	1,0
2A **Sector efficiency excellence**	Implement sector-specific productivity levers (e.g., automation and adoption of AI)	0,9-1,5%
2B **R&D spending**	Focus on increasing the level of fundamental research to identify the next breakthrough (e.g., biotechnology)	0,1%
3 **Sector-mix evolution**	Target strategies to cultivate and expand high-productivity, high-growth sectors (e.g., Industry, Manufacturing)	-0,1-+0,2%
4 **Economy wide enablers**	Build an economy with the education, regulatory stability, labor market fluidity, etc. that nurtures productivity	Enabling
Target growth rate 2040		1,9-2,8%

Source: Internal analysis.

8 | Top 6 sectors drive positive GVA uplift of €50-87bn or 80-85% of the sector-specific levers

Lower bound % | Upper bound % | Provided data

Top 6 Sectors	Productivity gain by 2040: Impact AI, %	Impact Digital Automation,%	Impact Ops & Cust Excellence, %	Total impact, %(*corrected for overlap*)	GVA impact: GVA, Bn EUR	Sector Wide adoption[1], %	Correction for Productivity Leakage[1], %	GVA Uplift, Bn EUR	
Professional Services	19-23%	9-10%	26%	38-41%	116	47-72%	0%	18-28	1
Retail & Wholesale	33-38%	22-26%	32%	54-59%	50	50-75%	-1%	10-17	3
Manufacturing	22-25%	39-44%	23%	54-60%	52	47-72%	-3%	10-17	2
Information & Communication	13-15%	39-47%	18%	50-58%	23	47-72%	0%	4-8	
Public Administration	14-17%	40-48%	37%	63-71%	33	42-69%	1%	7-12	
Financial Services	23-28%	20-23%	27%	42-45%	25	47-72%	-9%	2-5	
								4 *Total: 50 – 87*	

Comments

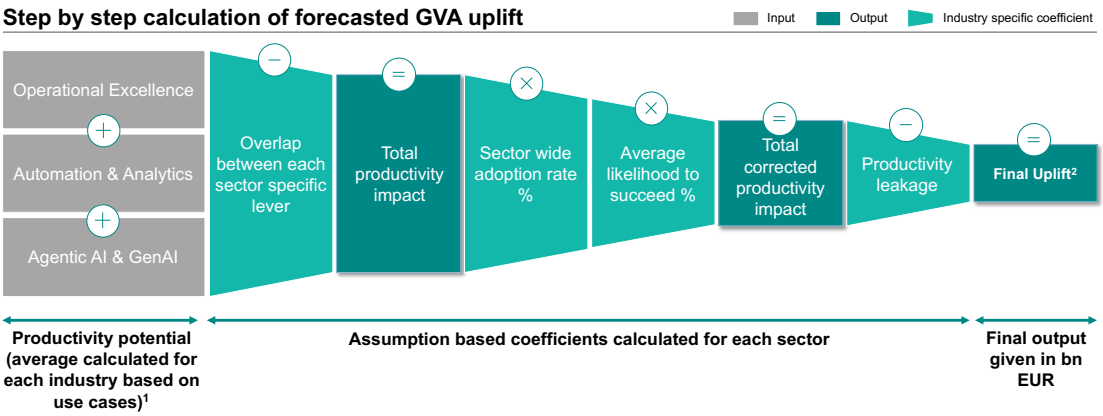
Productivity improvements will most strongly contribute to GVA in Belgium in:

1. Professional Services: +€20 – 28Bn
2. Manufacturing: +€10 – 17Bn
3. Retail & Wholesale: +€10 – 17Bn
4. **The total GVA uplift** across levers for the top 6 most impacted sectors, **amounts to €50 – 87Bn**

1. Excluding the successful implementation rate which is set between 74-83% until 2040

Source: Sector-specific Benchmarks per Oxford Economics, 2024, case study analysis

9 | Forecasted GVA uplift calculation using sector specific use-cases and multi-coefficient adjustments

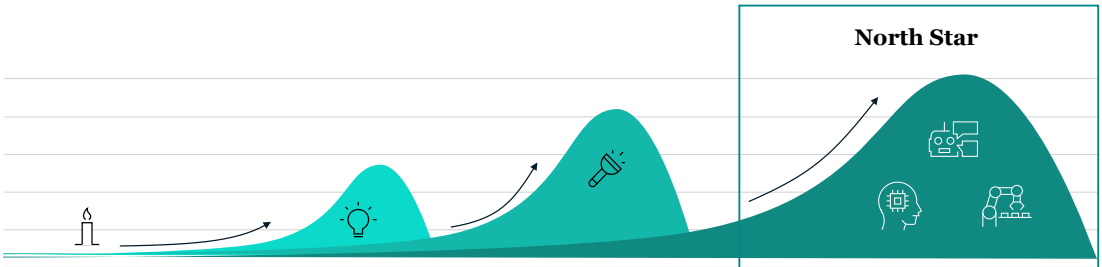


1. Corrected for automation potential
2. Final uplift percentage (after correction for productivity leakage) times sector specific GVAs

Source: Team productivity gains case study analysis

9

10 | Productivity potential can be reached through 3 levers: Operational Excellence, Digital Automation & Analytics and GenAI & Agentic AI



Operational Excellence

Streamlined processes, including the use of robots, will lead to more efficient workforces and subsequently increased customer satisfaction

Digital Automation & Analytics

Through the digital automation of repetitive tasks in addition to proper analytics, time is freed up that can be used in a more productive manner

GenAI & Agentic AI

Leveraging GenAI and Agentic AI to enhance, for instance, decision making and document creation, will free up time for high value tasks

Optimized productivity through the 3 levers

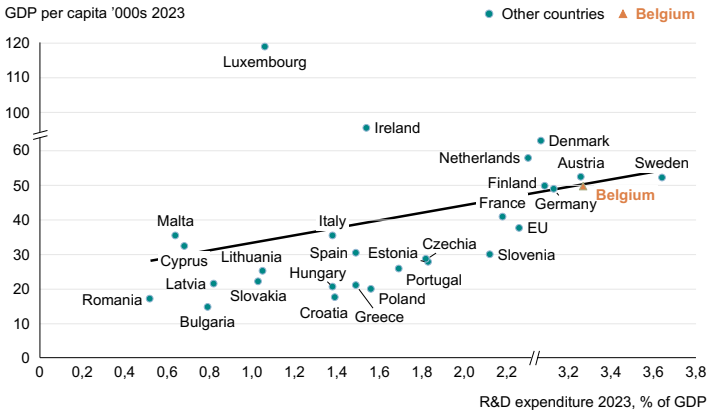
Highest impact on productivity through compound effect of 3 levers

Further details and risks of each lever are found on the next slide

10

11 | Little absolute R&D upside for Belgium GDP given current high spending levels

Correlation GDP and R&D expenditure



Source: Eurostat R&D expenditure numbers & Centraal Bureau voor Statistiek GDP per capita numbers, OECD Economic Surveys: Belgium 2024 (numbers reflect 2019), VOKA "productiviteitsgroei" report

Key insights

R&D spending and GDP per capita (productivity) have a positive correlation, but Belgium was unable to increase its productivity despite high R&D spending rates due to

- **Pharma research accounting to 35-40% of Belgium's R&D**, while only contributing 20% to GDP
- **A weak industrial base slows innovation implementation** despite 55% of R&D investments in high-tech sectors
- **Overstating R&D spending in reporting to profit from tax benefits**, inflating R&D figures without boosting innovation
- **Belgium lags peers in STEM graduates**, limiting technology absorption and R&D's productivity impact

Public R&D spending is only at 0,8% of GDP (below the EU average of 1%), and private SME R&D spend only makes up 20% of private R&D spending versus the OECD average of 34% offering most upside when focusing on public, and SME R&D spend