



THE BOSTON CONSULTING GROUP

SERIE NL 2030: NAAR EEN NIEUW NEDERLANDS VERDIENMODEL

# Meer groei, minder middenklasse?

*Deel 4*

**Frans Blom, Jan Willem Maas & Thomas Steffens**

September 2014

## INTRODUCTIE

---

Het diepste punt van de crisis lijkt achter ons te liggen. Dat wil echter niet zeggen dat de economische groei zoals we die kenden van voor de crisis nu ook vanzelfsprekend terug zal keren. Dat roept veel vragen op. Moeten we groei wel willen? Zo ja, hoe doen we dat? En wie gaat daar van profiteren en wie niet? In de aanloop naar Prinsjesdag en de Algemene Beschouwingen probeert BCG met dit vierluik van vier korte publicaties een aanzet te geven tot een bredere maatschappelijke discussie over groei. In deel 1, 'Groei is wél wenselijk, maar niet meer vanzelfsprekend' gaan we in op de waarom-vraag. In deel 2 'Groei, dat doen we met zijn allen' geven we een perspectief op een nieuw Nederlands verdienmodel waarmee ons land structurele hogere groei kan realiseren, de wat-vraag. In deel 3, 'Regie 2.0' gaan we in op de hoe-vraag: hoe kan Nederland dat nieuwe verdienmodel dan praktisch realiseren?

In uw handen ligt deel 4 in de serie over een nieuw verdienmodel voor Nederland. In dit slotstuk gaan we in op de wie-vraag: wie gaan er profiteren van de transitie naar een nieuw verdienmodel en wie niet? En wat kunnen we voor deze laatste groep doen om de ongewenste gevolgen van deze transitie te beperken?

---

**D**E AFGELOPEN MAANDEN IS er in Nederland een debat ontstaan over de verdeling van inkomen en vermogen. In dat debat is met name teruggekeken naar de verandering in die verdelingen en de oorzaken daarvan. In dit document willen we juist vooruit kijken. Dezelfde krachten die een nieuw verdienmodel en een nieuwe economische structuur nodig maken (de versnelde technologische vooruitgang, de versnippering in de klantvraag, een platter wordende wereld), leiden namelijk ook tot druk op de inkomensverdeling. De effecten daarvan zijn in het afgelopen decennium al voelbaar geworden in Nederland. We zullen in dit artikel daarom eerst beschrijven hoe de inkomensverdeling in Nederland onder druk zal staan, vervolgens welke gevolgen dat heeft voor met name het middensegment van de arbeidsmarkt en ten slotte wat er gedaan kan worden om die gevolgen tegen te gaan.

## De huidige inkomensverdeling staat onder druk

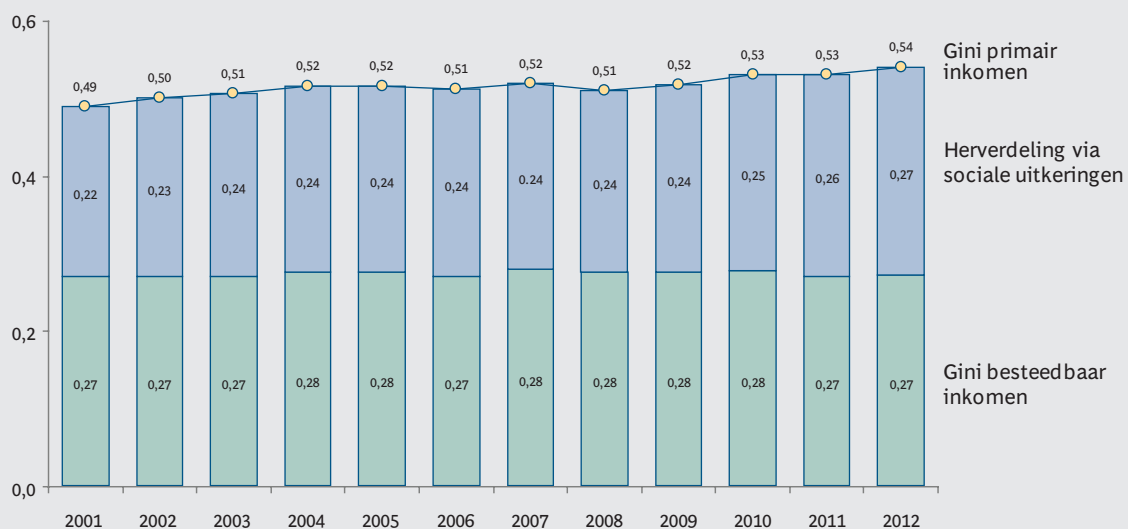
De mate van inkomensgelijkheid wordt meestal uitgedrukt in de Gini-coëfficiënt<sup>1</sup>. Nadat de Gini-coëfficiënt van 1980 tot 1995 licht was toegenomen van 0,26 naar 0,28 is deze daarna gestabiliseerd. Dat laatste zou suggereren dat de inkomensongelijkheid de afgelopen 15 jaar niet is veranderd<sup>2</sup>. Het is echter belangrijk om hier dieper op in te gaan, om twee redenen:

- Allereerst betreft het hier de ‘netto’ Gini-coëfficiënt, dat wil zeggen na inkomensherverdeling via premies en uitkeringen. Kijken we naar de ‘bruto’ Gini-coëfficiënt, dan zien we dat die de afgelopen 20 jaar wel gestaag is gegroeid (zie figuur 1). Met andere woorden: de onderliggende brutosalarisgroei is gedivergeerd, maar de overheid heeft met additionele herverdeling bruto divergentie ongedaan gemaakt zodat de netto inkomensverdeling niet schever is geworden.
- Een tweede belangrijke observatie betreft ‘job polarisation’. Dat is een situatie waarbij de salarisgroei in zowel banen met lage als met hoge opleidingsvereisten

1. In figuur 1 staat het cumulatieve aandeel van mensen (gerangschikt op inkomen) op de horizontale as en hun cumulatieve aandeel in het inkomen op de verticale as. De Gini-coëfficiënt wordt berekend als de verhouding tussen oppervlakte A gedeeld door oppervlakten A+B. De lijn van 45 graden beschrijft een situatie waarin het inkomen perfect gelijk is verdeeld. In die situatie is de Gini-coëfficiënt 0 (oppervlakte A is nihil). Hoe meer de kromme (Lorenz-curve) richting de rechteronderhoek loopt, des te ongelijker de inkomensverdeling. In de extreme situatie waarin één persoon het gehele inkomen verdient, is de Gini-coëfficiënt 1.

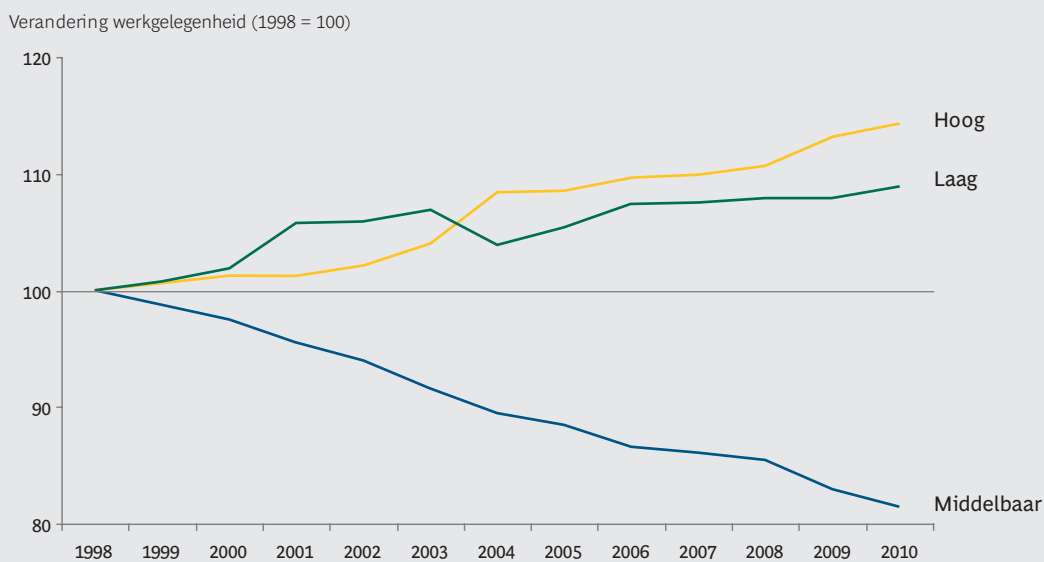
2. De WRR heeft aangegeven dat hoewel de Gini-coëfficiënt niet gestegen is, de salarisverschillen tussen de laagste 10% en de hoogste 90% inkomens wel zijn toegenomen. Echter, analyses van het CBS en Bouman laten zien dat die conclusie op zijn minst ‘aanname-afhankelijk’ is.

**FIGUUR 1 | DOOR TOENEMENDE HERVERDELING HEEFT STIJGING VAN SALARISVERSCHILLEN (NOG) NIET TOT GROTERE INKOMENSONGELIJKHEID GELEID**



Bron: Caminadu, Bee, Goudswaard en De Graaf-Zijl (2014)

**FIGUUR 2 | IN EUROPA IS IN 10 JAAR TIJD 20% VAN DE WERKGELEGENHEID IN HET MIDDENSEGMENT VERDWENEN**



Bron: Goos, Manning en Salomons (2012)

groter is dan in banen met middelbare opleidingseisen. In zo'n situatie kan de Gini-coëfficiënt constant blijven, terwijl de onderliggende inkomensverdeling toch flink verandert. En dat lijkt precies wat er de afgelopen 20 jaar in de VS en Europa gebeurd is. Ook in Nederland zien we dit patroon, zij het in mindere mate.

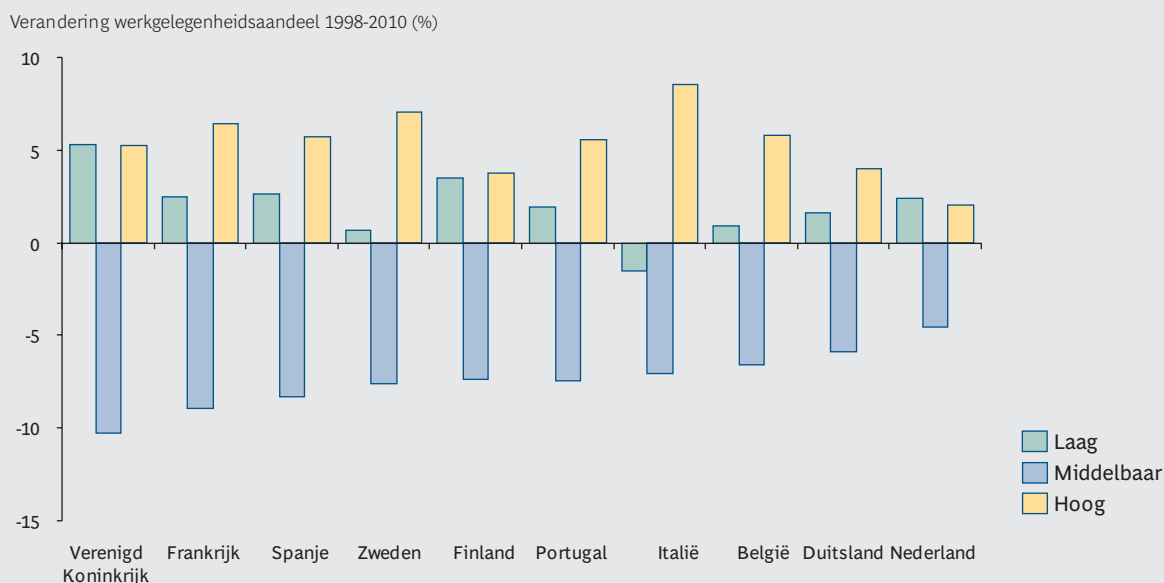
- In de VS zijn de salarissen van lagere inkomens sinds de jaren 90 harder gestegen dan die van de middeninkomens. Sectoren met veel middelbaar opgeleide medewerkers zijn gekrompen, terwijl sectoren met juist veel hoger of lager opgeleide medewerkers juist sterk gegroeid zijn.<sup>3</sup>
- In alle EU-landen is het aantal banen met middelbare opleidingseisen sinds ongeveer het jaar 2000 gedaald. In de meeste EU-landen was er tegelijkertijd sprake van stijgende werkgelegenheid voor lager en hoger opgeleiden (d.w.z. meer banen met lagere dan wel hogere opleidingsvereisten). Gemiddeld is 20% van de totale Europese werkgelegenheid in het middensegment verdwenen. Het aandeel in de werkgelegenheid van banen met hogere en lagere opleidingseisen is tegelijkertijd ieder met ongeveer 10% gegroeid (zie figuur 2).<sup>4</sup> Wel blijkt dat de middenklasse in Nederland relatief minder of minder snel uitholt dan in de rest van Europa (zie figuur 3).<sup>5</sup>

3. 'Skills, Tasks and Technologies: Implications per Employment and Earnings', Autor en Acemoglu, 2010.

4. Het is belangrijk hierbij op te merken dat deze verschuiving veroorzaakt wordt door veranderingen aan de vraagkant, niet de aanbodkant. Steeds meer mensen zijn middelbaar opgeleid, maar er zijn steeds minder banen voor hen beschikbaar.

5. 'Explaining Job Polarization: The Roles of Technology, Globalization and Institutions', Goos, Manning en Salomons, 2012.

**FIGUUR 3 | IN VEEL EUROPESE LANDEEN IS DE MIDDENKLASSE GEKROMPEN**



Bron: Goos, Manning en Salomons (2012)

- CPB-cijfers laten zien dat in Nederland de werkloosheid onder middelbaar opgeleiden tot 2000 op gelijke hoogte lag met die onder hoger opgeleiden, maar daarna aanmerkelijk hoger is en naar het niveau van lager opgeleiden toe beweegt. Ook constateert het CPB dat de loonverschillen tussen middelbaar en lager opgeleiden licht zijn teruggelopen, na decennia van toenemende verschillen.

De inkomens- en werkverdeling tussen laag, middelbaar en hoog opgeleiden is de afgelopen 15 jaar flink veranderd. In dit rapport gaan we met name dieper in op het risico voor verdere uitholling van de middenklasse in ons toekomstige verdienmodel:

- Waarom holt de middenklasse uit?
- Wat zijn daar de consequenties van?
- Wat kunnen we er aan doen?

## Waarom holt de middenklasse uit?

Automatisering (de groeiende invloed van technologie op mens en maatschappij)<sup>6</sup>, en in mindere mate offshoring, zijn de primaire drijvers achter ‘job polarisation’<sup>7</sup>. Dat komt doordat werk voor middelbaar opgeleiden steeds meer in het bereik raakt van voortschrijdende technologie en werknemers in lage lonenlanden.

Aanvankelijk vormden nieuwe technologie en offshoring vooral een bedreiging voor de werkgelegenheid voor lager opgeleiden: deze is dan ook fors gedaald in de jaren 70 en 80 (bijvoorbeeld in de elektronica-fabricage). In de jaren daarna is het banenverlies in het lager opgeleide segment echter fors afgenomen, terwijl in het middelbaar opgeleide segment juist steeds meer banen begonnen te verdwijnen. Zo blijkt uit gegevens van het CPB dat het afgelopen decennium met name banen in boekhouden, het bewaken van processen, het beoordelen van producten en het maken van berekeningen verloren zijn gegaan. De (bewezen) verklaring voor deze ontwikkeling draait vooral om de mate waarin banen routinematig zijn en niet zozeer om het vereiste opleidingsniveau voor banen.<sup>8</sup> Hoe routinematiger een baan immers is, des te makkelijker deze in IT-scripts of offshorehandleidingen kan worden vastgelegd. Sommige banen waarvoor een laag opleidingsniveau wordt gevraagd, zijn toch beperkt routinematig (bv een kapper) — en daarom moeilijk te automatiseren en te verplaatsen. Andere banen kunnen juist vrij routinematig zijn, maar toch een hoger opleidingsniveau vergen, bijvoorbeeld een hypotheekadministrateur.

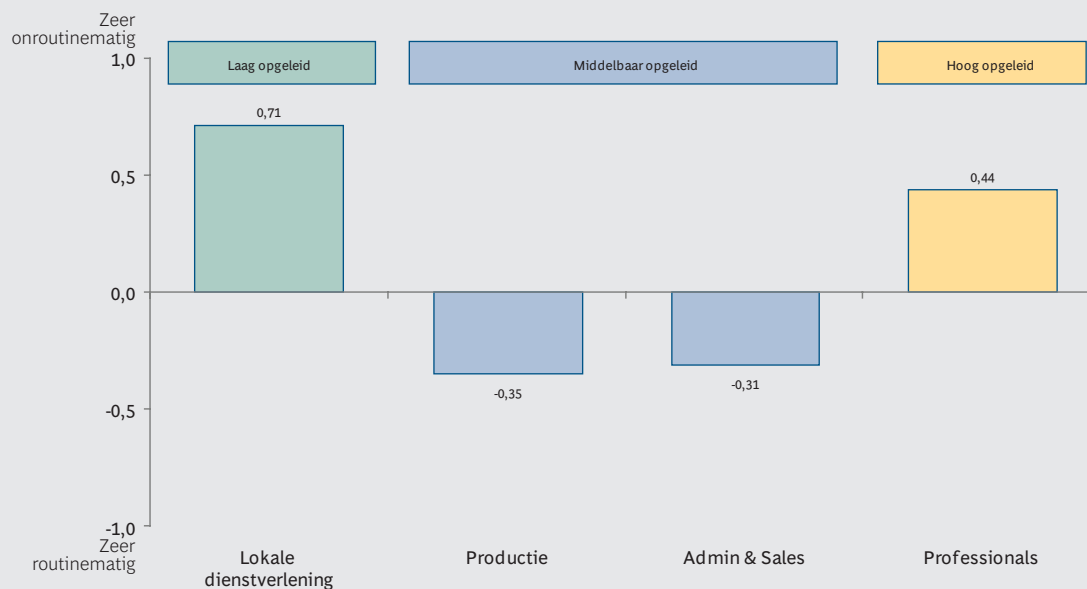
Routinematige en locatie-onafhankelijke banen met een lager opleidingsniveau zijn in de vorige eeuw al grotendeels geautomatiseerd en geoffshored. De overgebleven

6. Goos, Manning en Salomons. Zo is in sectoren, waarin het meest in ICT is geïnvesteerd, het banenverlies voor middelbaar opgeleiden relatief groot.

7. Institutionele factoren (bv minimumloon, arbeidsrecht) spelen volgens hen geen substantiële rol. Toenemende internationale handel speelt mogelijk ook een substantiële rol, maar het onderzoek hier naar is nog vrij prematuur.

8. Autor en Acemoglu. Met routine wordt hier bedoeld in welke mate de uit te voeren activiteit procedureel via regels kan worden vastgelegd. Voor bijvoorbeeld maatwerk, (audio)visuele herkenning en persoonlijke invulling kan dat vooralsnog niet..

**FIGUUR 4 | BANEN VAN MIDDELBAAR OPGELEIDEN BESTAAN UIT WERKZAAMHEDEN MET HOOGSTE MATE VAN ROUTINE**



Bron: Autor en Acemoglu, 2010

banen voor lager opgeleiden blijken nog maar weinig routine te bevatten, maar juist veel klantcontact (bv een ober) of lokale aanwezigheid te vergen (bv een timmerman). Dat maakt deze resterende banen voor lager opgeleiden dus moeilijk te automatiseren of te offshoren. Veel banen die een middelbare opleiding vereisen zijn daarentegen nog wel relatief sterk routinematig en locatie-onafhankelijk (zie figuur 4): denk aan schade-afhandelaars bij een verzekeraar of medewerkers bij een reisbureau.

Door voortschrijdende technologie en toenemende vaardigheden van medewerkers in lagelonenlanden zijn sinds 2000 ook de routinematige middenklassebanen in het bereik gekomen van automatisering en offshoring. Denk aan callcenters, reisbureaus en boekhoudafdelingen, waar respectievelijk 65%, 45% en 25% van de banen in de afgelopen tien jaar zijn verdwenen.

De vraag is hoe deze trend zich in de toekomst zal voortzetten. In ons rapport 'NL 2030: Contouren van een nieuw Nederlands verdienmodel' hebben we uiteengezet dat technologische innovatie steeds sneller verloopt en dat de wereld steeds platter wordt. Wij verwachten dat deze ontwikkelingen nog een tijd aan zullen houden. Hierdoor komen steeds meer producten en diensten binnen het bereik van technologie en lage(re)lonenlanden. Tegelijkertijd weten we ook dat sommige producten en diensten niet in aanmerking komen voor automatisering of offshoring, bijvoorbeeld horeca, theater of persoonlijke verzorging: dit zijn meestal banen met beperkte opleidingsvereisten. Als we deze redenering tot in het extreme doortrekken, blijven er twee typen werknemers en daarbij passende bronnen van inkomen over:

- Zij die mee kunnen in de internationale vaart der volkeren en een plek weten te veroveren in internationale waardeketens door diepe kennis van nieuwe technologie en/of klantvraagversnippering. Het ontwikkelen van internationaal concurrerende proposities is zo niet-routinematig dat hun banen niet te automatiseren zijn. En dat doen ze op zo'n hoog niveau dat ze evenmin te offshoren zijn. Ze excelleren in kwaliteit en productiviteit, niet in lage loonkosten.
- Zij die niet mee hoeven (en vaak ook niet mee zouden kunnen) in de internationale vaart der volkeren omdat ze lokale (niet-verhandelbare) diensten aanbieden die niet onderhevig zijn aan internationale concurrentie of technologisering.

In dit extreme beeld is er in Nederland alleen bestaansrecht voor routinematige banen als die inherent lokale waarnemingen of aanpassing vergen, zogenaamde lokale dienstverlening. Alle overige routinematige banen zullen geautomatiseerd of geoffshored zijn, ook de banen die nu nog middelbaar onderwijs vereisen.

Zo'n extreem beeld is waarschijnlijk niet helemaal reëel: sommige lokale diensten zullen waarschijnlijk wel om een middelbaar opleidingsniveau vragen zoals bijvoorbeeld ouderenzorg, hoogwaardige horeca en complexe industrie. En sommige goed betaalde banen zullen de rechtvaardiging voor hun salaris niet vinden in hun internationale waardeketenpositionering, maar in het feit dat ze niet verplaatsbaar of automatiseerbaar zijn, zoals artsen en rechters. Maar we moeten onze ogen niet sluiten: deze polarisatie-trend lijkt nog lang niet ten einde. Zo is uit onderzoek van Autor en Acemoglu gebleken dat de overgebleven middenklassebanen nog een veel routinematiger karakter hebben dan de banen voor lager en hoger opgeleiden. Een substantieel verdere uitholling van de middenklasse ligt dan ook in de verwachting. Banen (dan wel taken) met lagere opleidingsvereisten die automatiseerbaar of offshorebaar zijn, zijn al grotendeels verdwenen, maar dat geldt niet voor banen met middelbare opleidingseisen. Als het recente tempo waarmee de middenklasse wordt uitgehoud zou doorzetten tot 2030, dan zou dat tot meer dan een halvering van de middenklasse in Europa leiden.<sup>9</sup>

## Wat zijn daar de consequenties van?

De vraag is wat al die voormalige middenklassers dan gaan doen. Een deel van deze groep zal de stap naar boven gaan maken. Met extra kennis en inzet kunnen zij een plek in wereldwijde waardeketens bemachtigen doordat ze met hun kennis, hun flexibiliteit, hun commerciële vaardigheden, etc. substantiële waarde kunnen toevoegen aan die ketens. Het blijkt dat op langere termijn meer dan de helft van de verdwenen banen in de middenklasse 'terugkeren' in de vorm van banen die een hoog opleidingsniveau vragen<sup>10</sup>. Een deel van de middenklasse zal deze sprong door een gebrek aan vaardigheden, wilskracht, pech, etc. echter niet kunnen maken. Zij zullen grotendeels 'afzakken' naar niet-routinematige werkzaamheden

9. Dit veronderstelt een continue, lineaire ontwikkeling. Het lijkt echter logisch dat er meer sprake zal zijn van een S-curve, waarbij het dalingspercentage uiteindelijk afvlakt.

10. Dat wil niet zeggen dat meer dan de helft van de individuen uit de middenklasse de stap naar boven zal maken. Het betreft hier primair een generatie-effect: oudere middenklassers gaan met pensioen, bv. als hun baan verdwijnt en hun opvolgers op de arbeidsmarkt erin slagen een baan te vinden in het groeiende hogere segment.



## IMPLICATIES VOOR HET BEDRIJFSLEVEN

De uitholling van de middenklasse biedt kansen en bedreigingen voor het bedrijfsleven.

- Allereerst vraagt een kleiner wordende middenklasse om een meer gesegmenteerde marktbenadering: de consumentenmarkt zal immers steeds sterker gescheiden worden in een hoger en lager segment. Met een productaanbod dat zich primair op het midden richt lopen bedrijven het risico beide groeisegmenten niet optimaal te bedienen. In plaats daarvan zullen ondernemingen steeds meer hun producten en diensten moeten segmenteren: naar prijsbewuste klanten enerzijds en naar veeleisende, kwaliteitsbewuste klanten anderzijds. Het is belangrijk hierbij onderscheid te maken tussen westerse landen, waar de middenklasse

bijna zonder uitzondering sterk krimpt, en opkomende markten waar de middenklasse juist sterk groeit. Dit vraagt om nog verder geografisch gedifferentieerde marketing- en positioneringsstrategieën: een focus op het middensegment in opkomende markten naast een premium- of discountpositionering in westerse landen.

- Ten tweede kunnen ondernemingen nieuwe proposities ontwikkelen door het toenemende arbeidsaanbod in het lager opgeleide segment in te zetten voor lokale dienstverlening. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm van extra persoonlijke dienstverlening als 'personal shopping assistents', conciërgediensten, installatie- en aansluitingsdiensten of thuisbezorging, gericht op zowel werkenden als gepensioneerden.

in het lagere gedeelte van de arbeidsmarkt; dat is namelijk de enige plek waar ze veilig zijn voor automatisering en offshoring. In dat segment wordt het echter druk. Onder laagopgeleiden is de werkloosheid in Nederland (en daarbuiten) namelijk nog altijd het hoogst. Er ontstaat salarisdruk en verdringing. In Amsterdam bijvoorbeeld wordt bijna de helft van de banen waarvoor een lager opleidingsniveau is vereist, vervuld door medewerkers met een middelbaar opleidingsniveau. Mensen met een lager opleidingsniveau worden dan verdrongen, zoals de afgelopen jaren bijvoorbeeld op grote schaal met allochtone jongeren lijkt te zijn gebeurd. Met andere woorden: de prijs van de uitholling van de middenklasse wordt zowel betaald door middelbaar opgeleiden (in de vorm van een minder uitdagende baan en/of een lager salaris) als door lager opgeleiden (werkloosheid) als door de overheid (meer uitkeringen).

## Wat kunnen we daar aan doen?

In onze ogen zijn er twee manieren om de gevolgen van de uitholling van de middenklasse te mitigeren:

1. Het deel van de middenklasse dat een succesvolle stap naar boven maakt zo veel mogelijk faciliteren. Dit kunnen we doen door extra opleiding te stimuleren (van HBO naar WO, van MBO naar HBO); door onze studenten niet alleen de vaardigheden van vandaag maar ook die van morgen en overmorgen bij te brengen (creativiteit, flexibiliteit, zelflerend vermogen); door echt werk te maken van een leven lang leren; door meer aandacht te geven aan excellentie in het onderwijs; door ondernemen nog aantrekkelijker te maken, etc.
2. Meer werk creëren voor de laagopgeleiden in onze samenleving, met name in lokale dienstverlening. In dit segment zijn o.a. in de VS — waar deze ontwikkeling wordt aangeduid als ‘the return of the nanny’ — het afgelopen decennium veel banen gecreëerd (in zorg, horeca, beveiliging). Ook in Nederland verwachten we dat de latente vraag naar lokale dienstverlening zal toenemen door vergrijzing en door veranderende voorkeuren van volgende generaties<sup>11</sup>. In Nederland wordt de groei van lokale dienstverlening echter bemoeilijkt door de hoge salariskosten van laagopgeleide medewerkers (vooral door hoge sociale lasten, heffingen en risicoverschuivingen naar de werkgever, minder door loonbelasting); de loonkosten op minimumloonniveau in Nederland behoren tot de allerhoogste ter wereld.

Naar onze mening heeft dat een substantieel drukkend effect op de vraag naar lokale dienstverlening. Een versimpeld rekenvoorbeeld dient ter illustratie. Stel persoon A verdient normaal gesproken 30 per uur en persoon B 10 per uur. A wil zijn keuken slopen, hetgeen beide in één uur zouden kunnen. Als A 20 zou betalen aan B gaan beide er 10 op voor uit: A kan een uur meer werken en verdient daarmee 30 en betaalt B 20. B werkt een uur à 10 minder in zijn huidige baan, maar krijgt daar 20 voor in de plaats. Maar stel nu dat de arbeidskosten door belastingen en heffingen twee keer zo groot zijn dan het netto-uurloon voor zowel A als voor B. A houdt dan 15 netto per uur over van zijn 30 en dat is dus de maximumprijs die hij bereid is te betalen voor de sloopdienst. B's minimumtarief is echter 20 per uur: alleen dan houdt hij minimaal 10 over. De consequentie is dat A B niet inhurt en zelf de keuken sloop (beter 15 minder verdienen dan 20 meer uitgeven). Tijdens het sloopuur creëren ze samen een waarde van 20: persoon A met 10 als sloper en persoon B 10 met zijn huidige werk. Als B echter A's keuken zou slopen zouden ze samen een output van 40 hebben gecreëerd in dezelfde tijdsbesteding.

Reductie van arbeidskosten (bijvoorbeeld via arbeidsbelastingverlaging<sup>12</sup>) bij met name lagere inkomens kan daarom lokale dienstverlening flink stimuleren. Hierbij snijdt het mes aan twee kanten: er ontstaat meer werk voor laagopgeleiden, ter-

11. Waar de generatie X veel waarde hecht aan bezit, hechten de generaties Y en Z meer waarde aan gebruik en beleving. Meer vrije tijd wordt dan belangrijker dan een grotere auto. Een groter aanbod van lokale dienstverlening kan de generaties Y en Z meer vrije tijd bieden.

12. Deze oplossing is uiteraard niet gratis. Verschuiving van belasting van arbeid naar consumptie en meer aandacht voor productiviteit in de publieke sector kunnen hiertoe financieringsruimte bieden. Reductie kan zowel plaatsvinden via lagere werkgeverslasten als ook door minder zorg- en arbeidsongeschiktheidsrisico's bij werkgevers te beleggen (zie o.a. Baarsma en Heyma)

wijl voor hoger opgeleiden die deze diensten afnemen meer tijd resteert die aan werk kan worden besteed (met mogelijk productiviteitswinst). Hier ligt een kans: uit eerder onderzoek van BCG is gebleken dat een gemiddelde hoger opgeleide in Nederland zo'n 12 uur aan laagwaardige activiteiten (archiveren, afspraken inplannen, presentaties maken, etc.) besteedt tijdens werk en nog een keer 9 uur privé (grasmaaien, strijken, auto wassen, etc.). Als we er in zouden slagen hier een grote herallocatie van werkzaamheden te realiseren zou dat een flinke verbetering van onze arbeidsproductiviteit kunnen opleveren én nieuwe banen voor lager opgeleiden kunnen creëren.

Hiermee zouden lager opgeleiden hun inkomen in toenemende mate verdienen door rechtstreeks en persoonlijk diensten te verlenen aan hoger opgeleiden en hen te ontlasten en te ontzorgen. Dit lijkt voor sommigen misschien een onwenselijke ontwikkeling in een tijd waarin velen zich zorgen maken over een toenemende tweedeling in onze samenleving. Echter, de technologische vooruitgang en globalisatie lijkt nauwelijks te stoppen. Dan lijkt stimulering van de lokale dienstverlening een goed tegenwicht om de gevolgen van de uitholling van de middenklasse het hoofd te bieden.

## Conclusie

**E**EN GELIJKMATIGE VERDELING van de opbrengsten van groei is niet vanzelfsprekend. Technologische vooruitgang en globalisering zetten de inkomensgelijkheid onder druk en zullen bij gelijkblijvend beleid onze middenklasse fors uithollen. Daarom moeten we enerzijds de opleidingskwaliteit van de middenklasse verhogen en anderzijds ruimte en werk creëren voor lokale dienstverlening.

## Dankwoord

Dit rapport maakt onderdeel uit van onze reeks 'BCG Perspectieven'. Het onderzoek voor deze publicaties wordt door The Boston Consulting Group op eigen initiatief en voor eigen rekening gedaan.

Velen hebben bijgedragen aan de gedachtevorming in dit rapport. In het bijzonder willen we de volgende personen bedanken die inzichten, visies en kennis voor dit rapport hebben aangedragen:

Barbara Baarsma, directeur, SEO Economisch Onderzoek  
Anna Salomons, assistant professor Utrecht School of Economics  
Coen Teulings, professor Cambridge University  
Bas ter Weel, adjunct-directeur Centraal PlanBureau

De auteurs blijven, uiteraard, verantwoordelijk voor de conclusies en opvattingen in dit rapport.

## Over de auteurs

De auteurs zijn allen werkzaam bij The Boston Consulting Group. Zij verwelkomen een discussie over de conclusies van dit rapport. U kunt met hen contact opnemen via de volgende adressen:

Frans Blom  
Senior Partner & Managing Director en Lid van de Executive Committee  
Blom.Frans@bcg.com

Jan Willem Maas  
Senior Partner & Managing Director  
Maas.janwillem@bcg.com

Thomas Steffens  
Principal  
Steffens.thomas@bcg.com

## Over The Boston Consulting Group

The Boston Consulting Group (BCG) is een wereldwijd opererende management consultant en is toonaangevend op het gebied van strategie. Samen met onze klanten onderzoeken wij mogelijkheden om meer waarde te creëren, adresseren we complexe uitdagingen en transformeren we organisaties. Dit doen we in allerlei bedrijfstakken en allerlei terreinen. Onze organisatiespecifieke aanpak combineert diepgaand inzicht in dynamiek van bedrijven, organisaties en markten met vergaande samenwerking met alle niveaus van de klantorganisatie. Dit zorgt ervoor dat onze klanten duurzaam concurrentievoordeel opbouwen, sneller en effectiever werken, betere organisaties bouwen en verzekerd zijn van blijvende resultaten. BCG is opgericht in 1963 en heeft 75 kantoren in 42 landen.

Voor de laatste inzichten en om u te registreren voor het ontvangen van e-alerts omtrent dit onderwerp (alsook omtrent andere onderwerpen), kunt u terecht op [bcgperspectives.com](http://bcgperspectives.com).

Volg [bcg.perspectives](https://www.facebook.com/bcg.perspectives) op Facebook en Twitter.

© The Boston Consulting Group, Inc. 2014. Alle rechten voorbehouden.  
9/14