

JULI 2013

# AGENDA VOOR DE TOEKOMST

EEN UITGAVE VAN DE STICHTING ARBEIDSMARKT EN OPLEIDING IN DE METALEKTRO

# 20 13

**ato**-METALEKTRO



# INHOUD

## **3 Inleiding**

## **4 Ontwikkelingen die de achtergrond vormen**

## **7 Consolidatie op kernactiviteiten en kern van vaste medewerkers**

## **12 Duurzaam het aanbod van breed inzetbare technische medewerkers vergroten**

- 12 - Meer vraag naar breed inzetbare (technische) medewerkers
- 13 - Te weinig aanbod van breed inzetbare medewerkers
- 13 - De uitdaging voor de toekomst

## **16 Relevante beleidsterreinen**

- 16 - Scholing
- 16 - Flankerend gebruik van organisatorische innovaties en hr- instrumenten
- 17 - Werving

## **18 Samenvatting**

## **19 Colofon**

# INLEIDING

De Agenda voor de Toekomst vormt ieder jaar het sluitstuk van de Arbeidsmarktmonitor Metalektro.

Dat er jaarlijks een Agenda voor de Toekomst wordt opgesteld betekent overigens niet dat de oude agenda niet meer relevant is.

Sectoraal arbeidsmarktbeleid en personeelsbeleid op bedrijfsniveau zijn per definitie zaken waarvan men de koers voor een langere termijn moet uitzetten.

In de Agenda voor de Toekomst 2012 zijn we gedetailleerd ingegaan op de human capital strategie bestaande uit diverse koop- en maakstrategieën, waaronder: een lange-termijn visie op personeelsbehoefte, wervingsbeleid, loopbaanmanagement, opleidingsbeleid, duurzame inzetbaarheid en sociale innovatie. De lange termijn relevantie hiervan blijft van kracht, maar dat neemt niet weg dat de ontwikkelingen in 2012 op de korte termijn stuurcorrecties noodzakelijk maken om op de lange termijn op koers te blijven. In deze uitgave gaan we in op de lange termijn trends en staan we stil bij het hr-beleid dat metalektrobedrijven in 2012 gevoerd hebben en in de toekomst verwachten te voeren. Vervolgens geven we aan tot welke nieuwe uitdaging de ontwikkelingen uit 2012 hebben geleid.

Tot slot besteden we aandacht aan de beleidsterreinen die relevant zijn om de stuurcorrecties te maken en aan de nieuwe uitdaging het hoofd te bieden.



# ONTWIKKELINGEN DIE DE ACHTERGROND VORMEN

**Figuur 1** laat zien dat de werkgelegenheid in de Metalektro al jaren langzaam daalt. Er zijn wel korte periodes waarin de werkgelegenheid tijdelijk toeneemt, zoals in 2007 en 2008 en ook de eerste helft van 2012, maar de dalende trend wordt hierdoor niet gebroken.

In de tweede helft van 2012 en het eerste kwartaal van 2013 daalde de werkgelegenheid weer en ook de verwachtingen van bedrijven voor de nabije toekomst wijzen op zijn best op een gelijkblijvende werkgelegenheid (figuur 2). Desondanks zijn deze verwachtingen positiever dan de verwachtingen uit de voorgaande kwartalen. Figuur 3 toont de ontwikkeling van de omzet in de Metalektro sinds 2007. Vanaf 2007 daalde de omzet tot een dieptepunt in 2009, toen de omzet in alle kwartalen sterk

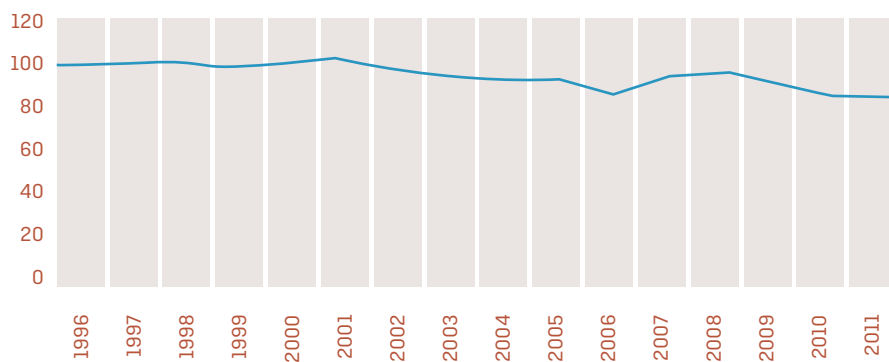
kromp. Na twee jaren van herstel is de omzet in 2012 opnieuw in ieder kwartaal gekrompen. Deze ontwikkelingen volgen nagenoeg hetzelfde patroon als de werkgelegenheidsontwikkelingen in figuur 2, waarbij de omzetontwikkelingen ongeveer één tot twee kwartalen voor lopen op de werkgelegenheidsontwikkelingen. De werkgelegenheidsontwikkelingen in de Metalektro volgen dus met een kleine vertraging de omzetontwikkelingen.

## FIGUUR 01

### Werkgelegenheid in de Metalektro, 1996-2011 (index met als basisjaar 2001)

Figuur 1 toont het indexcijfer voor de werkgelegenheid met als basisjaar 2001. Deze statistiek is op dit moment tot en met 2011 beschikbaar. De werkgelegenheid in de Metalektro loopt volgens deze CBS cijfers al jaren terug.

**Bron:** CBS / Enquête beroepsbevolking, 1996-2011



Naast het herstellen van de omzet, spelen op de middellange tot lange termijn de vergrijzing en de tekorten aan specifiek gekwalificeerde technici een belangrijke rol. Figuur 4 laat zien dat het percentage 50-plussers in de metalektrobedrijven de afgelopen jaren sterk is toegenomen. Deze groeiende groep zal op de middellange

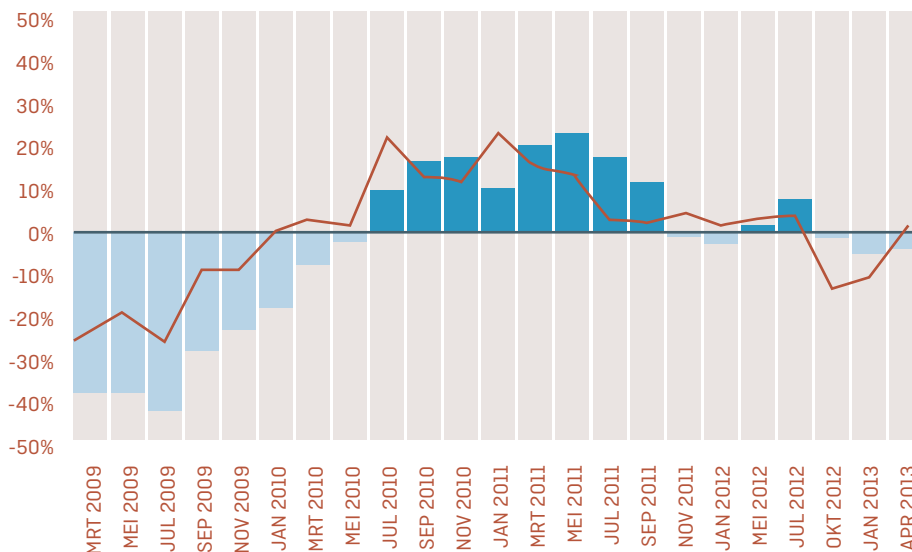
tot lange termijn gaan uitstromen. Bedrijven zullen deze uitstroom op moeten vangen zonder dat het menselijk kapitaal -de kennis en ervaring van deze medewerkers- verloren gaat en zonder dat de continuïteit van de bedrijfsvoering in gevaar komt. Daarnaast zijn er nu voor bepaalde functies al vacatures waarvoor de geschikte

FIGUUR  
**02**

**Indicator werkgelegenheidsontwikkeling Metalektro**

Figuur 2 geeft een overzicht van de ontwikkeling van twee indicatoren. De gerealiseerde werkgelegenheidsontwikkeling in het voorgaande kwartaal wordt in de figuur telkens weergegeven door de blauwe balkjes. De verwachte werkgelegenheidsontwikkeling voor het komende kwartaal, wordt weergegeven door de rode lijn. Op het peilmoment april 2013 geeft het blauwe balkje aan dat er in het eerste kwartaal van 2013 per saldo meer metalektrobedrijven waren die hun personeelsbestand zagen krimpen dan groeien. Dit was ook in het laatste kwartaal van 2012 al het geval. De rode lijn die nipt boven nul uit komt in april 2013, geeft aan dat de bedrijven die krimp of groei verwachten voor het tweede kwartaal van 2013 vrijwel in evenwicht zijn.

**Bron:** ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro – Quickscan 2009-2013



kandidaat maar moeilijk tot zeer moeilijk te vinden is. Hoewel de symptomen van deze tekorten door de economische crisis momenteel aan het zicht onttrokken worden, is de fundamentele oorzaak van de tekorten nog niet weggenomen: de discrepantie tussen vraag en aanbod van bepaalde typen technisch opgeleiden. Wanneer precies en in welke hevigheid de effecten van de

vergrijzing en tekorten voelbaar zullen worden is moeilijk te voorspellen. Dit hangt ook af van de maatregelen die bedrijven nu al treffen. Herstel van de omzet, de aankomende vergrijzing en tekorten aan personeel zijn dus drie belangrijke zaken die direct verband houden met de continuïteit van de bedrijfsvoering in veel metalektrobedrijven.

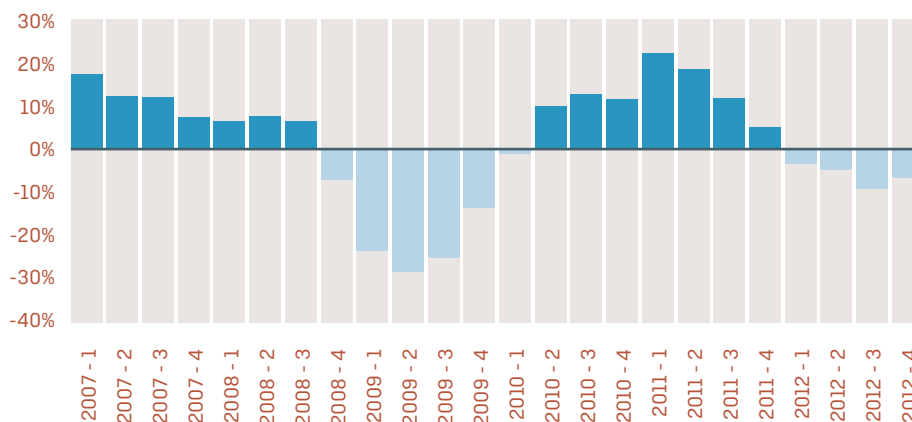
FIGUUR  
**03**

**Omzetontwikkeling Metalektro, 2007-2012**

Figuur 3 toont de procentuele omzetverandering ten opzichte van dezelfde periode het jaar ervoor.

De omzet in de Metalektro krimpt gedurende het hele jaar 2012 met de sterkste krimp in kwartalen drie en vier.

**Bron:** CBS, Nijverheidsstatistiek, 2007-2012

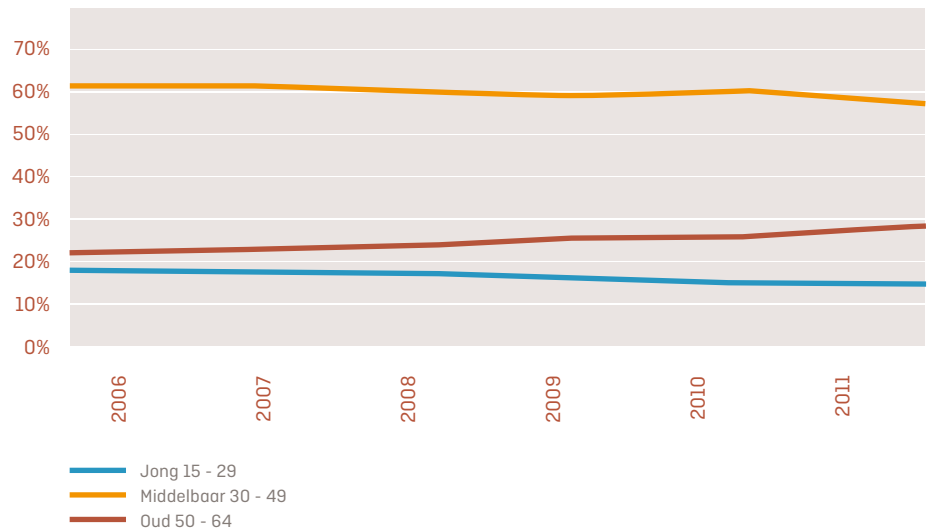


FIGUUR  
**04**

**Leeftijdverdeling in de  
Metalektro, 2006-2011**

Figuur 4 toont de leeftijdsverdeling in de Metalektro verdeeld over drie leeftijdsgroepen. De figuur laat zien dat sinds 2010 de groei van het percentage 50-plussers in de sector sterker is geworden, wat vooral ten koste is gegaan van het percentage werknemers van middelbare leeftijd. Een lichtpuntje is dat het aandeel jongeren in de sector na jaren van daling sinds 2010 is gestabiliseerd.

**Bron:** CBS / Enquête beroepsbevolking, 2006-2011



**OP DE COVER**



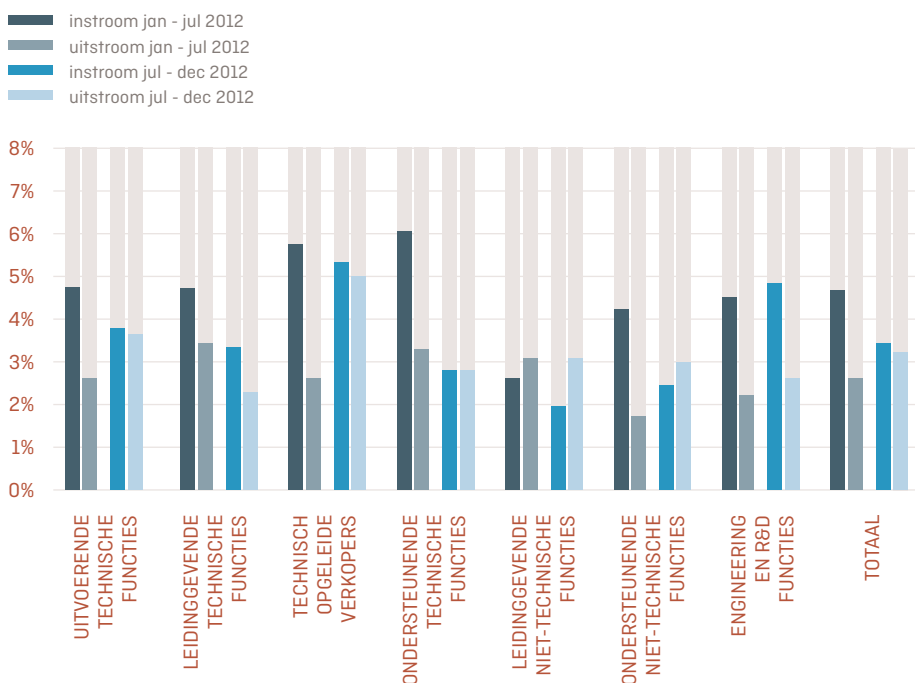
De Metalektro is een attractieve sector om in te werken. Om de voorkeur van jongeren voor het werken in onze sector te vergroten is het belangrijk om beelden te laten zien die trots en passie uitstralen. Deze jongen werkt bij een grote Nederlandse scheepsbouwer.

# CONSOLIDATIE OP KERNACTIVITEITEN EN KERN VAN VASTE MEDEWERKERS

De figuren 2 en 3 laten zien dat vooral de tweede helft van 2012 een zware periode was voor de Metalektro. Toch was er in deze tweede helft van het jaar in verschillende functies nog sprake van werkgelegenheidsgroei (instroom > uitstroom), voornamelijk voor uitvoerende en leidinggevende technische functies en engineering en r&d-personeel (figuur 5).

Dit zijn de medewerkers die doorgaans het dichtst bij het primaire proces van het bedrijf staan en die verantwoordelijk zijn voor product- en procesinnovatie. Het lijkt er dus op dat bedrijven ervoor kiezen om enerzijds de personele bezetting rondom de kernactiviteiten te bewaken en deze kernactiviteiten daarnaast te versterken, wellicht met het oog op het op korte termijn verbeteren van

het in 2012 zwaar getroffen bedrijfsresultaat. De netto instroom van r&d- personeel kan in samenhang worden gezien met figuur 6, waarin te zien is dat het sterk verbeteren van bestaande producten en productiemethoden in 2012 de meest populaire typen innovatie waren, gevolgd door de ontwikkeling van nieuwe producten. Dit blijven volgens de bedrijven de komende jaren ook de voor-



FIGUUR  
05

**Werkgelegenheidsontwikkelingen naar functiecategorie, 1e en 2e helft 2012**

Figuur 5 toont voor de eerste en tweede helft van 2012 het gemiddelde percentage ingestroomde en uitgestroomde werknemers ten opzichte van de totale werkgelegenheid bij metalektrobedrijven.

Metalektrobedrijven kenden in de eerste helft van 2012 in de meeste functiecategorieën een netto instroom. In de tweede helft van 2012 hadden alleen technische functies en engineering en r&d- functies nog netto instroom.

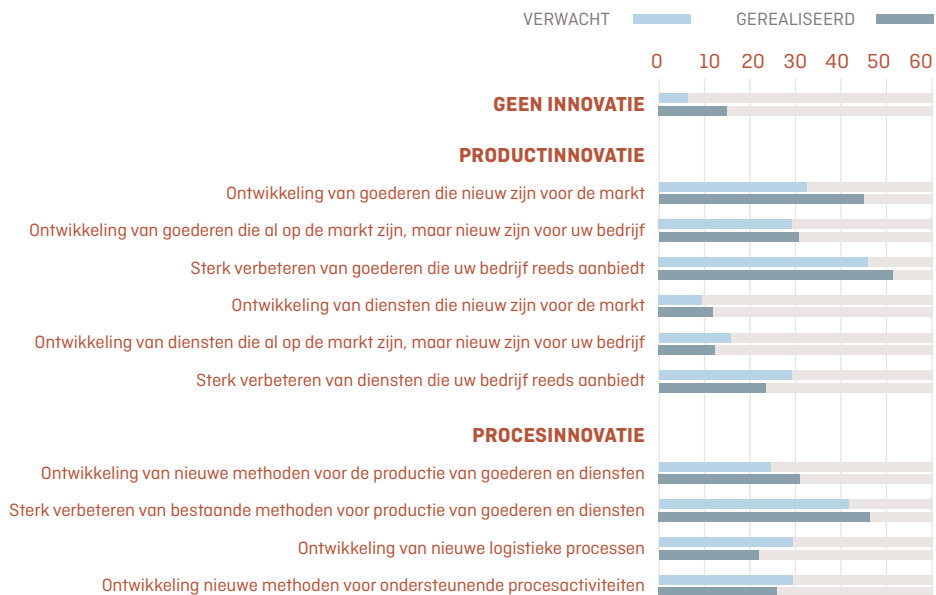
**Bron:** ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2012

FIGUUR  
06

**Gerealiseerde en verwachte technologische innovaties met betrekking tot 2012**  
[% bedrijven]

Figuur 6 toont het percentage metalektrobedrijven dat in 2011 aangaf dat ze in 2012 een bepaalde innovatie wilden doorvoeren alsook het percentage bedrijven dat in 2012 deze innovatie realiseerde. In 2012 waren het sterk verbeteren van bestaande producten en productiemethoden de meest populaire typen innovatie, gevolgd door de ontwikkeling van nieuwe producten.

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2011-2012



naamste typen van innovatie. Met de ontwikkeling van nieuwe producten zullen bedrijven op de middellange en lange termijn hun omzet in de steigers willen zetten.

De sterk afnemende netto instroom van werknemers in de tweede helft van 2012 die in figuur 5 te zien was, zien we ook terug in de ontwikkeling van de flexibele schil in de Metalektro. In 2012 werd de flexibele schil in veel metalektrobedrijven afgebouwd. Met name de grootste groepen flexibele krachten, uitvoerende technici en on-

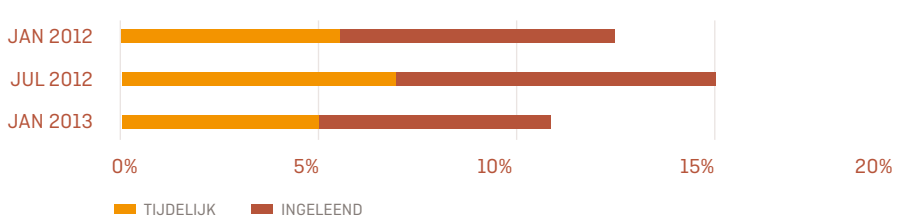
dersteunende technici werden verkleind (figuur 7). Afbouw van de flexibele schil betekent automatisch dat het werk dat overblijft onder werknemers met een vast contract wordt verdeeld. Daarbij daalde in 2012 het aantal vacatures en werden onvervulde vacatures voornamelijk opgevangen door zittende medewerkers flexibel in te zetten of overuren te laten draaien (figuur 8). Deze strategieën om met onvervulde vacatures om te gaan en de flexibele schil af te bouwen, wijzen er duidelijk op dat bedrijven teruggrijpen op hun vaste kern van medewer-

FIGUUR  
07

**Omvang van de flexibele schil in de Metalektro als percentage van het totaal aantal medewerkers, 2012**

Figuur 7 toont de omvang van de flexibele schil als percentage van het totaal aantal medewerkers in de Metalektro. Er wordt onderscheid gemaakt tussen personeel in tijdelijke dienst en ingeleend personeel. In de eerste helft van 2012 groeide de flexibele schil, maar in de tweede helft kromp deze tot een omvang kleiner dan aan het begin van het jaar.

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2012





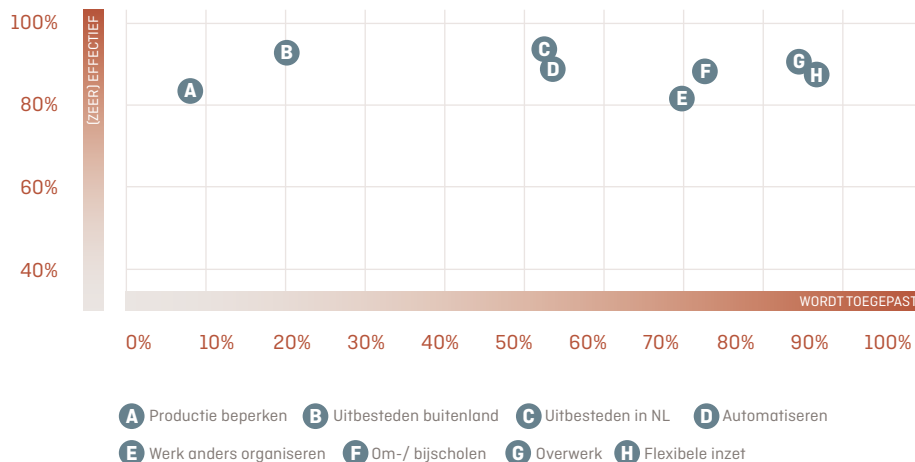
FIGUUR  
**08**

**Percentage bedrijven naar interne aanpassingen om met moeilijk vervulbare vacatures voor technisch personeel om te gaan, 2012**

Figuur 8 toont het percentage metalektrobedrijven dat een bepaalde maatregel toepast om met moeilijk vervulbare vacatures om te gaan en hoeveel van die bedrijven die maatregel (zeer) effectief vinden.

Zo worden flexibele inzet van personeel en overwerk door ongeveer 90% van de metalektrobedrijven toegepast waarvan ruim 80% dit een effectieve maatregelen vindt.

**Bron:** ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2012



kers. Ook dit is een beweging die te kenschetsen is als consolidatie; terug naar de kern van vaste werknemers en de vaste kern aan het werk houden.

Voor de nabije toekomst verwachten bedrijven eveneens minder uitbestedingen van werkzaamheden binnen Nederland of naar het buitenland (figuur 9). Dit kan ook gezien worden als het afbouwen van een flexibele schil die buiten de kern van het eigen bedrijf bestaat. Ook dit zal waarschijnlijk bepaalde werkzaamheden terug lei-

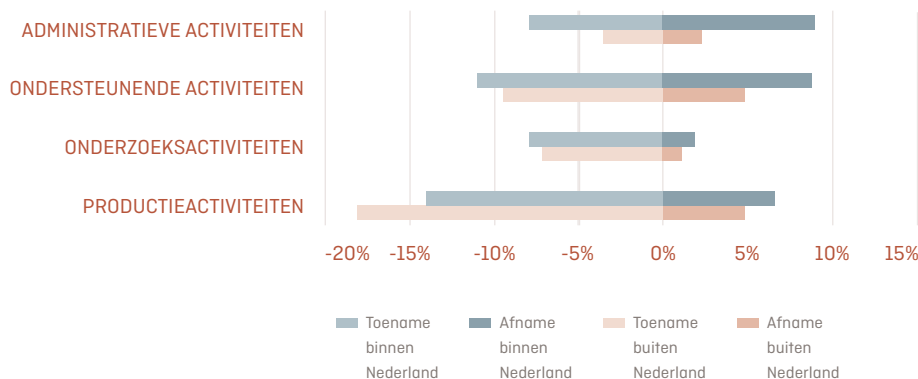
den naar de eigen kern van medewerkers. Tot slot geven metalektrobedrijven aan dat ze de verwachte problemen met vervanging van uittreedende ouderen vooral willen opvangen door personeel breed in te zetten en door zich te richten op duurzame inzetbaarheid van het personeel. Ook dit zijn strategieën die betrekking hebben op de vaste werknemers.

FIGUUR  
**09**

**Verandering in uitbesteding van activiteiten binnen en buiten Nederland in de komende vijf jaar**

Figuur 9 toont hoeveel procent van de metalektrobedrijven de komende jaren een afname of een toename in de uitbesteding van verschillende soorten activiteiten verwacht binnen en buiten Nederland. Over het algemeen zien we dat de uitbesteding van activiteiten binnen en buiten Nederland de komende vijf jaar lijkt af te nemen.

**Bron:** ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2012



# WAT GEBEURDE ER AFGELOPEN JAAR IN DE METALEKTRO?

## 2010-METALEKTRO

### ONTWIKKELINGEN

A



De werkgelegenheid in de Metalektro daalt al jaren langzaam.

B



De werkgelegenheidsontwikkeling in de Metalektro volgt de omzetsontwikkeling met een kleine vertraging.

C



Het percentage 50-plussers is flink toegenomen. De aankomende vergrijzing en het tekort aan specifiek gekwalificeerde technici spelen een belangrijke rol.

D



Bepaalde vacatures blijven open staan omdat geschikte kandidaten zeer moeilijk te vinden zijn.



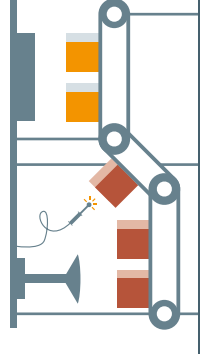
**De aankomende vergrijzing, het tekort aan specifiek personeel en het herstel van de omzet in de sector zijn van essentieel belang voor de continuïteit van de bedrijfsvoering binnen de Metalektro.**

### CONSOLIDATIE

Hoe gingen bedrijven om met deze ontwikkelingen?



Een vaste kern van



Het verbeteren van bestaande



Daarnaast werd



De flexibele schil van medewerkers

## Werkoplossingen?

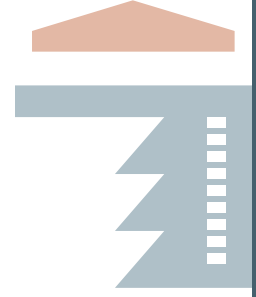
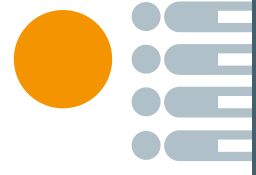
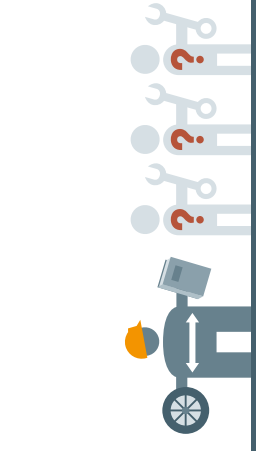
medewerkers wordt breed ingezet om de kernactiviteiten van het bedrijf te bewaken.

producten en productiemethoden waren de belangrijkste vormen van innovatie.

er gewerkt aan het ontwikkelen van nieuwe producten.

in de Metallectro nam sterk af. Vaste medewerkers werden breder ingezet en werkten meer uren.

## DUURZAAM



## Werken de oplossingen wel?

Het breed inzetten van personeel loste nog niet het tekort aan breed inzetbare technici op. Daarnaast kon er geen personeel uit de afwezige flexibele schil gewonnen worden.

De vaste kern van medewerkers overuren laten draaien is geen oplossing voor de lange termijn. De werkdruk verhogen kan leiden tot meer ziekteverzuim, meer baanwisselingen, vervroegd pensioen en algemene baanontvrederheid.

## BELEID

### Werken aan oplossingen...



Scholing en 'learning by doing' (bijvoorbeeld door functierotatie) als instrument om de brede inzetbaarheid van werknemers te vergroten.



Organisatorische innovaties en hr-instrumenten inzetten om de inzetbaarheid van personeel te vergroten en verzuim te verminderen.



Het vinden van geschikt personeel is moeilijk door de onjuiste competenties en het gebrek aan werkervaring van sollicitanten. Het is dus van belang focus te leggen op scholing en het inzetten van organisatorische innovaties en hr-instrumenten.



# DUURZAAM HET AANBOD VAN BREED INZETBARE TECHNISCHE MEDEWERKERS VERGROTEN

## MEER VRAAG NAAR BREED INZETBARE (TECHNISCHE) MEDEWERKERS

Eerder genoemde ontwikkelingen wijzen er op dat er in toenemende mate een beroep wordt gedaan op de vaste medewerkers, om flexibel en breed inzetbaar te zijn, rondom de eigen kernactiviteiten van het bedrijf.

In figuur 10 is dan ook te zien dat metaalektrobedrijven in 2012 een sterk toegenomen behoefte hadden aan breed inzetbare uitvoerende technici. Ook de redenen die bedrijven aangeven waarom ze behoefte hebben aan breed inzetbare technici komen overeen met de ontwikkelingen die eerder werden beschreven<sup>1</sup>:

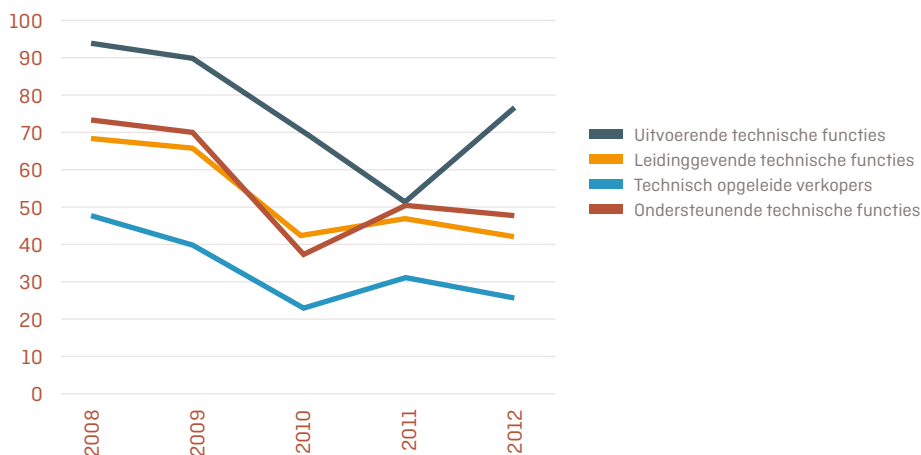
1. om schommelingen in de bedrijfsdrukte op te vangen (70%);
2. vervanging tijdens afwezigheid (53%);
3. product en/of procesvernieuwing (41%);
4. aantrekkelijker maken van de functies (39%);
5. vergrijzing van het personeelsbestand (28%);
6. tekorten aan bepaalde werknemers (24%).

Er is dus een grote consistentie in de antwoorden van de bedrijven op de vragen in de enquêtes van de arbeidsmarktmonitor. Wat daarnaast nog opvalt als men de diverse ontwikkelingen in samenhang en over de tijd bekijkt, is dat in 2010 en 2011, toen de Metalektro nog een positieve omzetontwikkeling kende, de flexibele schil een piek omvang bereikte en er een dalende vraag was naar breed inzetbare technici. Daarentegen werd in 2012 toen de omzet daalde, de flexibele schil afgebouwd en steeg de vraag naar brede inzetbaarheid van technici. Dit laat duidelijk zien dat de vraag naar brede inzetbaarheid van technici mee fluctueert met de conjunctuur.

FIGUUR  
10

**Ontwikkeling van behoefte aan breed inzetbaar technisch personeel (% bedrijven), 2008-2012**

Figuur 10 laat zien dat het percentage bedrijven dat behoefte heeft aan breed inzetbare uitvoerende technici in 2012 sterk is gestegen.  
Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2008-2012



<sup>1</sup>Tussen haakjes het percentage metaalektrobedrijven dat deze reden noemt, er waren meerdere antwoorden mogelijk.

## TE WEINIG AANBOD VAN BREED INZETBARE MEDEWERKERS

Hebben bedrijven wel de beschikking over voldoende breed inzetbaar personeel? Gevraagd naar de beschikbaarheid van breed inzetbaar personeel, bleek dat bij een derde van de bedrijven de vraag naar breed inzetbare uitvoerende technici de beschikbaarheid overtreft (figuur 11).

Voor een vijfde van de bedrijven geldt bovendien dat hun ondersteunende technici onvoldoende breed inzetbaar zijn. Dit geeft aan dat het juist voor deze twee grootste

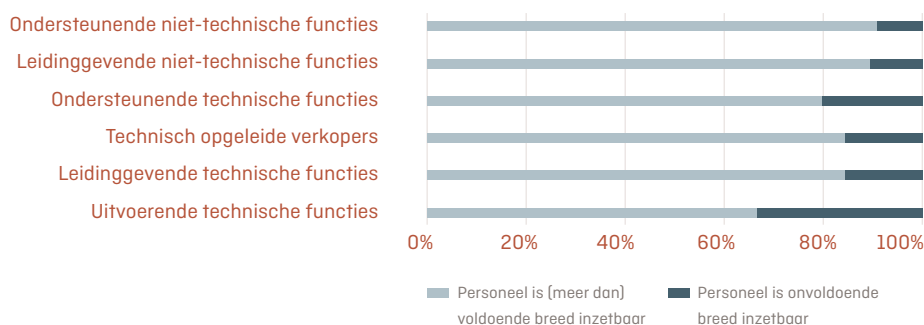
functiecategorieën in de sector van groot belang is om hun inzetbaarheid te vergroten.

### FIGUUR 11

#### Verhouding tussen behoefte en beschikbaarheid breed inzetbaar personeel, 2012

Figuur 11 toont hoeveel procent van de bedrijven vindt dat hun personeel in diverse categorieën (on)voldoende breed inzetbaar is. Voor een derde van de bedrijven geldt dat het uitvoerend technisch personeel onvoldoende breed inzetbaar is.

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2012



## DE UITDAGING VOOR DE TOEKOMST

**Veel metalektrobedrijven hebben dus een stijgende vraag naar breed en flexibel inzetbare technici, maar het aanbod hiervan blijft bij veel metalektrobedrijven achter bij de vraag. Breed inzetbare technici zijn dus schaars.**

Hierdoor bestaat het gevaar dat er een té groot beroep wordt gedaan op deze schaarse groep breed inzetbare medewerkers. Nu al geven bedrijven aan dat ze in veel gevallen de gevolgen van onvervulde vacatures (personeelstekorten) opvangen door hun medewerkers overuren te laten draaien. Dit terwijl het opvangen van tekorten maar een van de vele redenen was waarom bedrijven een groeiende behoefte hebben aan breed inzetbare mensen. Het continu maken van overuren levert op de langere termijn aantoonbare risico's op voor de duurzame inzetbaarheid van mensen. De internationale litera-

tuur geeft aan dat het werken van overuren op termijn slecht is voor onder meer de baantevredenheid en gezondheid<sup>2</sup>. Daardoor zien we dat mensen die langdurig overuren draaien vaker van werkgever wisselen en uiteindelijk ook eerder met pensioen gaan<sup>3</sup>. Daarbij geven maar weinig bedrijven aan dat het afstemmen van de privé-werk balans en het verminderen van de werkdruk speerpunten zijn van het toekomstige personeelsbeleid. Beide worden door amper vijf procent van de bedrijven genoemd als wordt gevraagd naar de toekomstige speerpunten van het personeelsbeleid.

# DE UITDAGING VOOR DE METALEKTRO IS OM HET AANBOD VAN BREED EN FLEXIBEL INZETBARE TECHNICI DUURZAAM TE VERGROTEN



<sup>2</sup>Zie bij voorbeeld: Kleppe e.a. (2008) Working Overtime is Associated With Anxiety and Depression: The Hordaland Health Study, *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, Vol. 50(6): 658-666

<sup>3</sup>Zie bij voorbeeld: Van den Berg e.a. (2010) Influence of Health and Work on Early Retirement, *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, Vol. 52(6): 576-583



# RELEVANTE BELEIDSTERREINEN

## SCHOLING

**Metalektrobedrijven onderkennen dat de toenemende vraag naar breed inzetbare technici samenhangt met veranderingen in de inhoud van functies.**

De door bedrijven meest voorziene veranderingen zijn namelijk dat gedragsmatige competenties belangrijker worden, dat technische functies meer allround worden en dat meer verantwoordelijkheden komen te liggen bij technische functies op een lager niveau in de organisatie. Dit onderstreept het belang van de gedragsmatige competenties uit de vorig jaar al aangegeude PROFI-agenda:

- Probleemoplossend vermogen
- Relatie met klanten
- Omgaan met veranderingen
- Flexibiliteit
- Initiatief

Zowel scholing als het verbeteren van het leerklimaat op de werkvloer zijn bij uitstek geschikt om de ontwikkeling van deze competenties, en daarmee de bre-

de inzetbaarheid van medewerkers, te bevorderen. Scholing kan ook voor bredere inzetbaarheid zorgen door verdieping of verbreding van vaktechnische kennis en vaardigheden. De bestedingen van metalektrobedrijven aan opleidingen als percentage van de loonsom lopen echter al jaren terug en het jaar 2012 was hierop geen uitzondering. Wel was er in 2012 een stijging van het percentage bedrijven dat functieroulatie heeft toegepast. Dit is een goede zaak. Door het uitoefenen van een andere functie leert een medewerker weer nieuwe dingen en wordt men praktisch gezien ook meteen breed ingezet. Dit is dus een vorm van informeel leren (learning by doing). Ondanks deze creatieve manier om met gesloten beurs naar wegen te zoeken om medewerkers te laten leren, baren de dalende bestedingen aan opleidingen zorgen in het licht van het belang dat scholing kan hebben om medewerkers breder inzetbaar te maken.

## FLANKEREND GEBRUIK VAN ORGANISATORISCHE INNOVATIES EN HR- INSTRUMENTEN

**Gevraagd naar de organisatorische innovaties die de bedrijven in 2012 doorvoerden blijkt dat het variabel inzetbaar maken van het eigen personeel het meest genoemd werd. Ook bij de vraag welke organisatorische innovatie men de komende vijf jaar nastreeft is dit het meest gegeven antwoord.**

Dit geeft aan dat metalektrobedrijven bewust inspelen op de groeiende behoefte aan breed inzetbare medewerkers en het tot voornaamste punt van organisatorische

innovatie maken. Gevraagd naar het doel van deze organisatorische innovatie, wordt het vaakst aangegeven dat men hiermee de productie flexibeler wil maken en



schommelingen in de bedrijfsdrukke beter op wil kunnen vangen. Dit is weer consistent met eerdere bevindingen.

De hr- speerpunten van bedrijven laten ook duidelijk zien dat bedrijven optimaal gebruik willen maken van de kern van eigen medewerkers. De twee meest genoemde speerpunten zijn namelijk: (1) de inzetbaarheid van het personeel en (2) het verminderen van het verzuim. Het hr- instrument dat de grootste stijging in populariteit kent en dat bedrijven meer verwachten in te zetten dan in het verleden is functieroulatie. Daarnaast is er een stijging in het percentage bedrijven dat gebruik wil gaan maken van persoonlijke ontwikkelplannen, scholingsgesprekken, werkoverleg en functioneringsgesprekken. Dit wijst er op dat ondanks de voortdurende daling in (formele) opleidingsuitgaven, de bedrijven in de Metalektro zich er van bewust zijn dat het grotere beroep dat ze doen op de brede en flexibele inzetbaarheid van

hun medewerkers, gepaard moet gaan met flankerende maatregelen. Men lijkt dus boter bij de vis te doen door deze hr-instrumenten meer in te willen zetten, waarbij dit instrumenten zijn die geen 'out of pocket' kosten met zich meebrengen.

Daarentegen neemt het gebruik van enkele andere hr-instrumenten, waaronder de erkenning van verworven competenties (EVC) en competentie- en vaardighedenmatrices, de laatste jaren af. Juist in tijden waarin metalektrobedrijven steeds creatiever lijken te worden om hun medewerkers leermogelijkheden te bieden op de werkvloer, verdient dit meer aandacht. Het is voor de employability van de medewerkers namelijk van belang dat nieuw verworven kennis en vaardigheden van tijd tot tijd geformaliseerd worden door middel van een EVC-traject.

## WERVING

**Zoals in de Arbeidsmarktmonitor in het verleden al vaker is toege-  
licht, is werving en selectie van geschikt personeel de laatste jaren  
voor veel bedrijven in de Metalektro een moeizame kwestie.**

De belangrijkste wervingsproblemen die al jaren de boventoon voeren zijn de onjuiste competenties van sollicitanten en een gebrek aan werkervaring. Juist omdat de werving en selectie vaak zo moeizaam verlopen, kunnen metalektrobedrijven hier niet op vertrouwen om op korte of middellange termijn het aanbod van breed inzetbare

technici binnen het bedrijf te vergroten. Dit onderstreept het belang van scholing en het flankerend gebruik van organisatorische innovaties en hr- instrumenten die het informele leren op de werkvloer bevorderen, om aan de groeiende vraag naar breed inzetbare technici tegemoet te komen.

# SAMENVATTING

Het hr- en arbeidsmarktbeleid van metalektrbedrijven richt zich in deze economisch woelige tijden voornamelijk op het consolideren van kernactiviteiten met een kern van eigen medewerkers.

Van die medewerkers wordt steeds meer een brede en flexibele inzetbaarheid verwacht. Daardoor is in veel metalektrbedrijven de vraag naar breed inzetbare (technische) medewerkers groter dan het aanbod. Dit brengt het gevaar met zich mee dat men teveel van medewerkers vraagt. Het feit dat de privé-werk balans en de werkdruk laag scoren als hr-speerpunten geeft aan dat veel metalektrbedrijven hier nog weinig aandacht voor hebben. De uitdaging is om op duurzame wijze het aanbod van breed en flexibel inzetbare medewerkers te vergroten. De belangrijkste middelen om dit te bereiken zijn scholing en organisatorische innovaties en hr-instrumenten die het informele leren op de werkvloer bevorderen.



### **Meedoen aan het werkgeverspanel?**

Meld uw bedrijf aan: [www.ao-metalekro.nl/arbeidsmarktmonitor](http://www.ao-metalekro.nl/arbeidsmarktmonitor)

### **Vragen?**

Quirien van Ojen, projectleider bij A+O Metalekro staat u graag te woord.

Telefoon: 088 - 60 50 900. E-mail: [q.vanojen@ao-metalekro.nl](mailto:q.vanojen@ao-metalekro.nl)

## **Colofon**

**De rapportage Agenda voor de Toekomst  
is een uitgave van  
de Stichting Arbeidsmarkt en Opleiding Metalekro  
en is bestemd voor bedrijven, ondernemingsraden,  
vakbondskader en relaties.**

### **Uitgave**

juli 2013

### **Redactie en productie**

A+O Metalekro.  
Researchcentrum voor Onderwijs  
en Arbeidsmarkt (ROA)  
van de Universiteit van Maastricht

### **Aan deze uitgave werkten mee**

Regiecommissie Arbeidsmarktmonitor Metalekro,  
Communicatieadviseur A+O Metalekro

### **Ontwerp**

Meester Ontwerpers, Amsterdam

### **Druk**

Opmeer Drukkerij bv, Den Haag

### **Stichting A+O Metalekro**

Franklijn 10A / 2391 PX Hazerswoude-Dorp  
Postbus 77 / 2390 AB Hazerswoude-Dorp  
Telefoon 088 - 60 50 900  
[info@ao-metalekro.nl](mailto:info@ao-metalekro.nl) / [www.ao-metalekro.nl](http://www.ao-metalekro.nl)





**AGENDA VOOR  
DE TOEKOMST**