

# TERUGBLIK

EN VOORUITKIJKEN

IN DE METALEKTRO

# 2017



REPAREER

HET DAK

ALS DE ZON

SCHIJNT

ato-METALEKTRO

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

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

**Vragen?** Monique de Haan staat u graag te woord.

Telefoon 088-6050 900. E-mail: [m.dehaan@ao-metalektro.nl](mailto:m.dehaan@ao-metalektro.nl)

## **Colofon**

Terugblik en Vooruitkijken is een uitgave van de Stichting Arbeidsmarkt en Opleiding Metalektro en is bestemd voor bedrijven, ondernemingsraden, vakbondskader en relaties. Deze uitgave vormt ieder jaar het sluitstuk van de Arbeidsmarktmonitor Metalektro.

De uitkomsten van de monitor 2016 zijn gebundeld in een jaarrapportage. Een digitale versie staat op de site: [www.ao-metalektro.nl/over-de-sector/arbeidsmarktmonitor](http://www.ao-metalektro.nl/over-de-sector/arbeidsmarktmonitor).

### **Uitgave**

Juni 2017

### **Redactie en productie**

A+O Metalektro

Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) van de Universiteit Maastricht

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

Expertpanel Arbeidsmarktmonitor Metalektro

Communicatieadviseur A+O Metalektro

### **Ontwerp**

Meester Ontwerpers, Amsterdam

### **Druk**

Opmeer Drukkerij bv, Den Haag

### **Stichting A+O Metalektro**

Frankrijklaan 10A / 2391 PX Hazerswoude-Dorp / Postbus 77 / 2390 AB Hazerswoude-Dorp

Telefoon 088 - 60 50 900 / [info@ao-metalektro.nl](mailto:info@ao-metalektro.nl) / [www.ao-metalektro.nl](http://www.ao-metalektro.nl)

### **In het bestuur van de Stichting Arbeidsmarkt en Opleiding Metalektro zijn vertegenwoordigd:**



Overname uit deze uitgave is toegestaan, mits met bronvermelding

# INHOUD

<b>1. INLEIDING</b>	<b>4</b>
<b>2. WERKGELEGENHEIDSONTWIKKELINGEN</b>	<b>6</b>
<b>3. VACATURES EN WERVINGSPROBLEMEN</b>	<b>9</b>
<b>4. HET VOORKOMEN VAN KWANTITATIEVE EN KWALITATIEVE PERSONEELSTEKORTEN ALS DE GROEI AANHOUDT</b>	<b>12</b>
<b>5. HET DAK REPAREREN ALS DE ZON SCHIJNT</b>	<b>14</b>
Flexibele werktijden en deeltijdwerk	
Scholing	
Flankerende ontwikkelingen: Veranderingen op de werkvloer	
Flankerende ontwikkelingen: hr-beleid	
<b>6. CONCLUSIE</b>	<b>19</b>

# 1. INLEIDING

In Terugblik en Vooruitkijken van vorig jaar werd geconcludeerd dat in 2013 de trends van dalende omzet en werkgelegenheid in de Metalektro plaats maakten voor trends van stijgende omzet en werkgelegenheid. Ook constateerden we dat de stijgende trend in het aandeel hoogopgeleiden in de Metalektro na 2013 tot stilstand was gekomen. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers in de Metalektro bleef echter onverminderd stijgen. Ook werd geconcludeerd dat er sprake was van een aantal zorgwekkende ontwikkelingen op het gebied van scholing.

In 2016 zagen we deze ontwikkelingen grotendeels bevestigd. De werkgelegenheid voor de sector als geheel groeide gestaag verder hoewel de omzetgroei tijdelijk stagneerde (*figuur 1*). Het aandeel van de hoogopgeleiden in de totale werkgelegenheid daalde zelfs licht ten gunste van het aandeel middelbaar opgeleiden (*figuur 2*) en de gemiddelde leeftijd steeg verder. Helaas waren er in 2016 relatief weinig indicatoren op het gebied van scholing die een duidelijke verbetering lieten zien – de uitgaven aan scholing daalden zelfs – waarmee de zorgwekkende ontwikkelingen op dit punt nog niet ten goede gekeerd zijn

Op enkele andere grote thema's zoals de vacatureontwikkeling, wervingsproblemen en wervingsstrategieën tonen de resultaten van de Arbeidsmarktmonitor Metalektro 2016 geen grote veranderingen vergeleken met 2015. Een groot deel van de arbeidsmarktontwikkelingen en het daarop afgestemde beleid liggen dus op dezelfde koers als in 2015. Wat nog het meest afwijkt van de jaren 2013 tot en met 2015 is het tijdelijk stagneren van de omzetgroei in 2016. Het CBS heeft vastgesteld dat de omzetsdaling voornamelijk het gevolg was van prijsdalingen die de hele industriële sector troffen,

maar niet van een daling in productievolume<sup>1</sup>. De industrie als geheel kende in 2016 zelfs haar sterkste productiegroei in vijf jaar, waarbij de door het CBS onderscheiden en voor de Metalektro relevante bedrijfsklassen 'elektrische apparaten' en 'machine' zelfs ruim boven het industrieel gemiddelde scoren, 'transportmiddelen' ook een plus scoort en alleen 'metaalproducten' een zeer kleine min. In het eerste kwartaal van 2017 heeft de omzetgroei in de Metalektro zich ook weer sterk herpakt (*figuur 1*).

In de volgende paragrafen gaan we allereerst nader in op de koersvaste ontwikkelingen ten aanzien van werkgelegenheid, vacatures en wervingsproblemen. Vervolgens formuleren we de uitdagingen die voortvloeien uit de ontwikkelingen in de werkgelegenheid en de wervingsproblematiek. Daarna gaan we in op de strategieën om deze uitdagingen het hoofd te helpen bieden en trekken we conclusies.

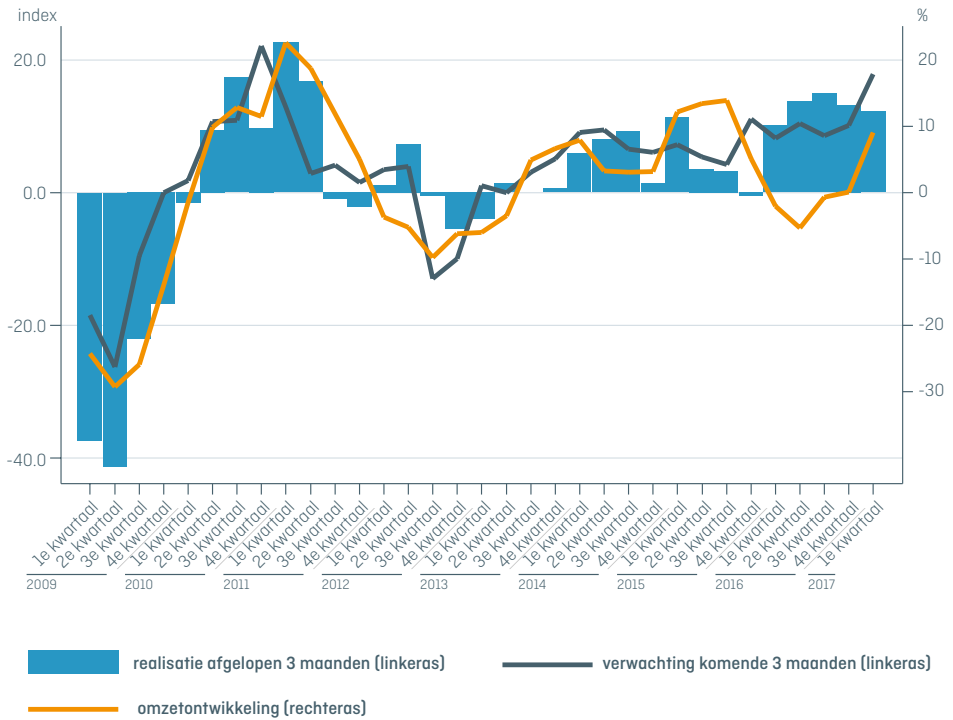
---

<sup>1</sup> Kwartaalmonitor Industrie, vierde kwartaal 2016 [CBS, 2017].

FIGUUR  
**01**

**WERKGELEGENHEIDS-  
BAROMETER EN  
OMZETONTWIKKELING**

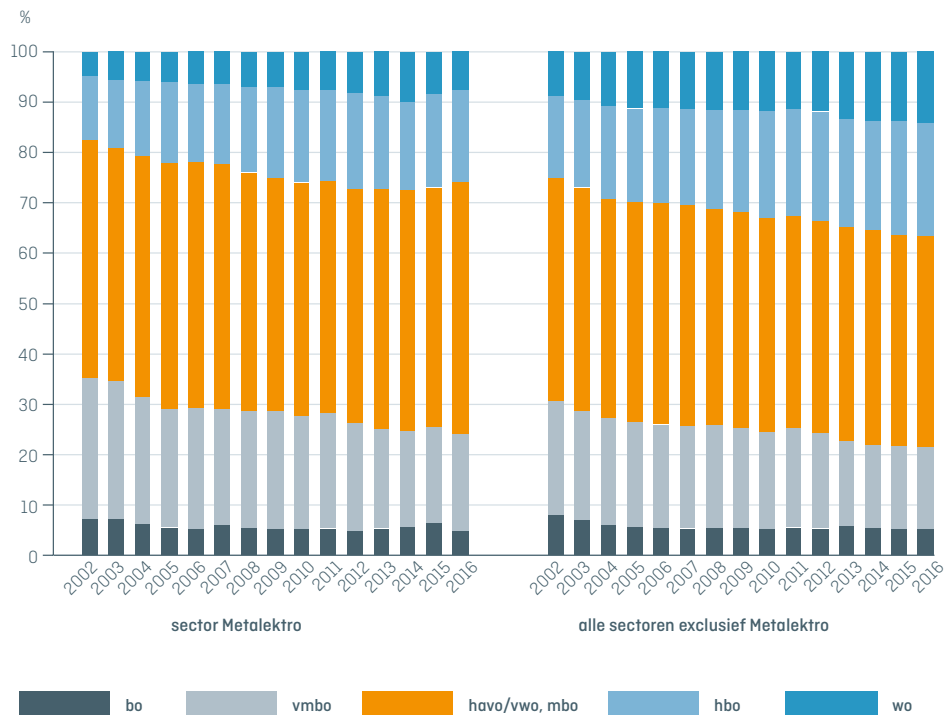
Bronnen: ROA, Werkgelegenheidsbarometer Metalektro, 2009-2017; CBS, Nijverheidsstatistiek, 2009-2017



FIGUUR  
**02**

**OPLEIDINGSNIVEAU IN  
DE METALEKTRO**

Bron: CBS, Enquête beroepsbevolking, 2002-2016. SBI 2008: 24-30, 33; minimaal 1 uur werkzaam; leeftijd 15-74



## 2. WERKGELEGENHEIDS- ONTWIKKELINGEN

De positieve werkgelegenheidsontwikkeling over 2016 als geheel gaat gepaard met positieve verwachtingen van de metalektrobedrijven over de werkgelegenheid voor 2017 (figuur 3). Dit laatste wordt bevestigd door de eerste meting van de werkgelegenheidsbarometer van 2017, die laat zien dat er in het eerste kwartaal meer bedrijven waren met groei dan met krimp in werkgelegenheid (figuur 1).

Ook de cijfers over het producentenvertrouwen in de industrie van het CBS laten een positief beeld zien voor het eerste kwartaal van 2017. Gezien de positieve verwachtingen en het sterke eerste kwartaal lijkt het er vooralsnog op dat 2017 weer een goed jaar wordt voor de Metalektro. Een ander positief teken voor de werkgelegenheidsontwikkeling is dat er in 2016 opnieuw minder bedrijven waren met een krimpende werkgelegenheid. Sinds 2013 is het aandeel metalektrobedrijven waarin de werkgelegenheid krimpt gedaald van 39 naar 23 procent (figuur 4). Ook de wijze waarop deze krimp

wordt gerealiseerd is veel minder problematisch geworden. Steeds vaker wordt dit namelijk met natuurlijk verloop opgelost, zoals het niet vervangen van personeel dat met pensioen gaat. Er is steeds minder sprake van 'negatieve oplossingen' zoals vacaturestops en het niet verlengen van tijdelijke contracten<sup>2</sup>. Bedrijven met krimp kiezen daarmee dus ook steeds meer voor oplossingsstrategieën waarbij ze niet verstoken blijven van nieuwe instroom en daardoor weer wat kunnen verjongen.

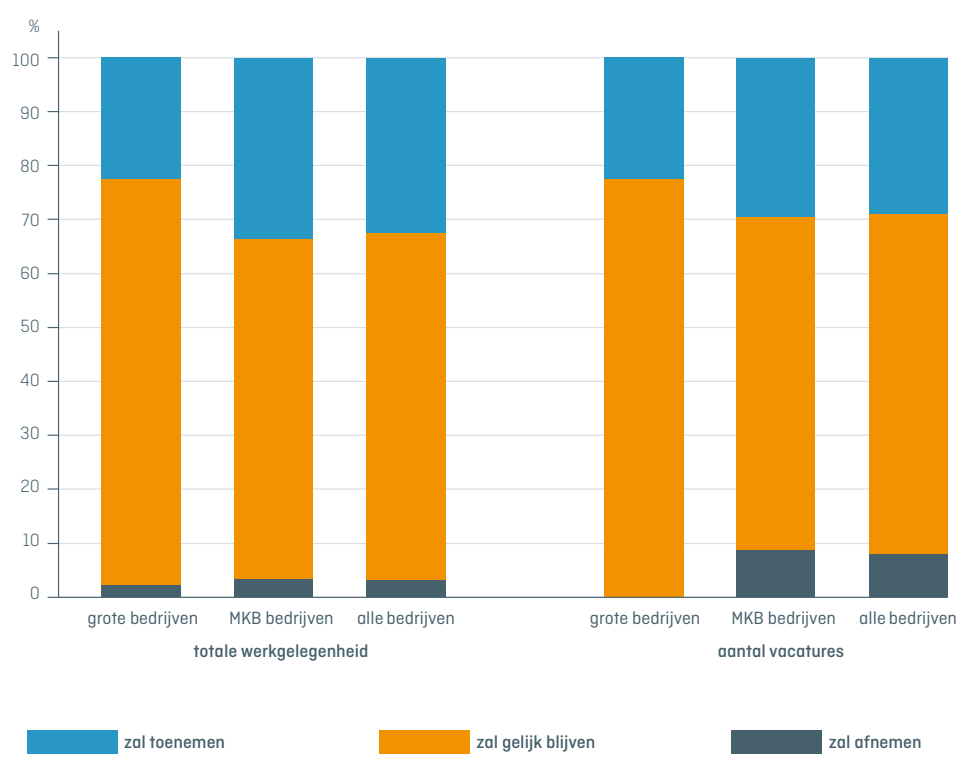


<sup>2</sup>Zie tabel 2.1 in Arbeidsmarktmonitor Metalektro 2016, Jaarrapportage

FIGUUR  
**03**

**VERWACHTE WERKGELEGENHEIDSONTWIKKELING IN 2017 (% BEDRIJVEN)**

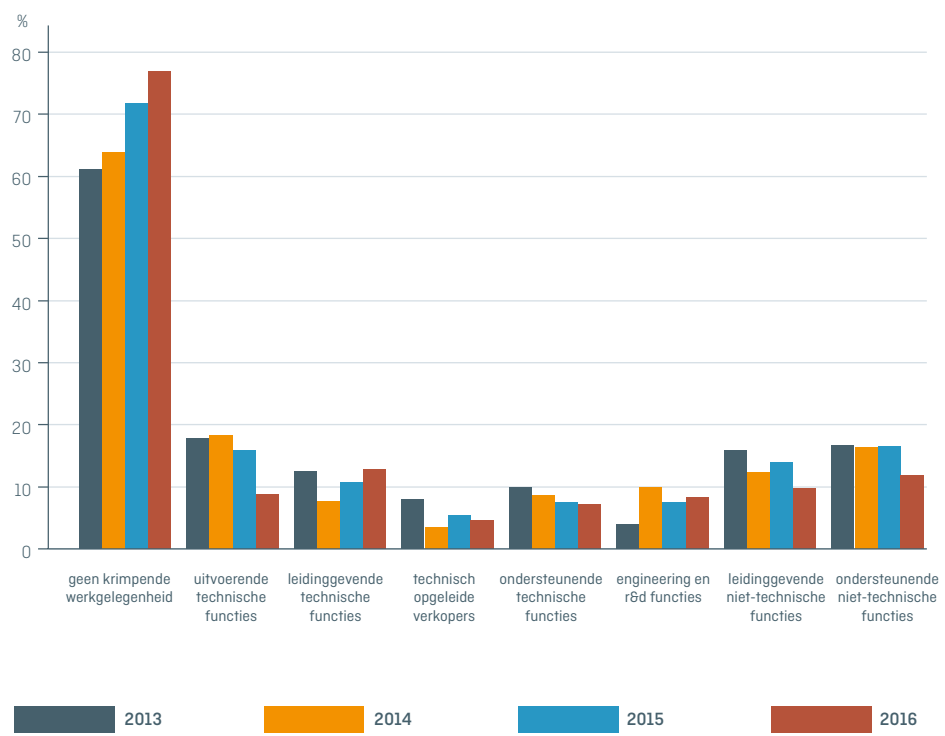
Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2016



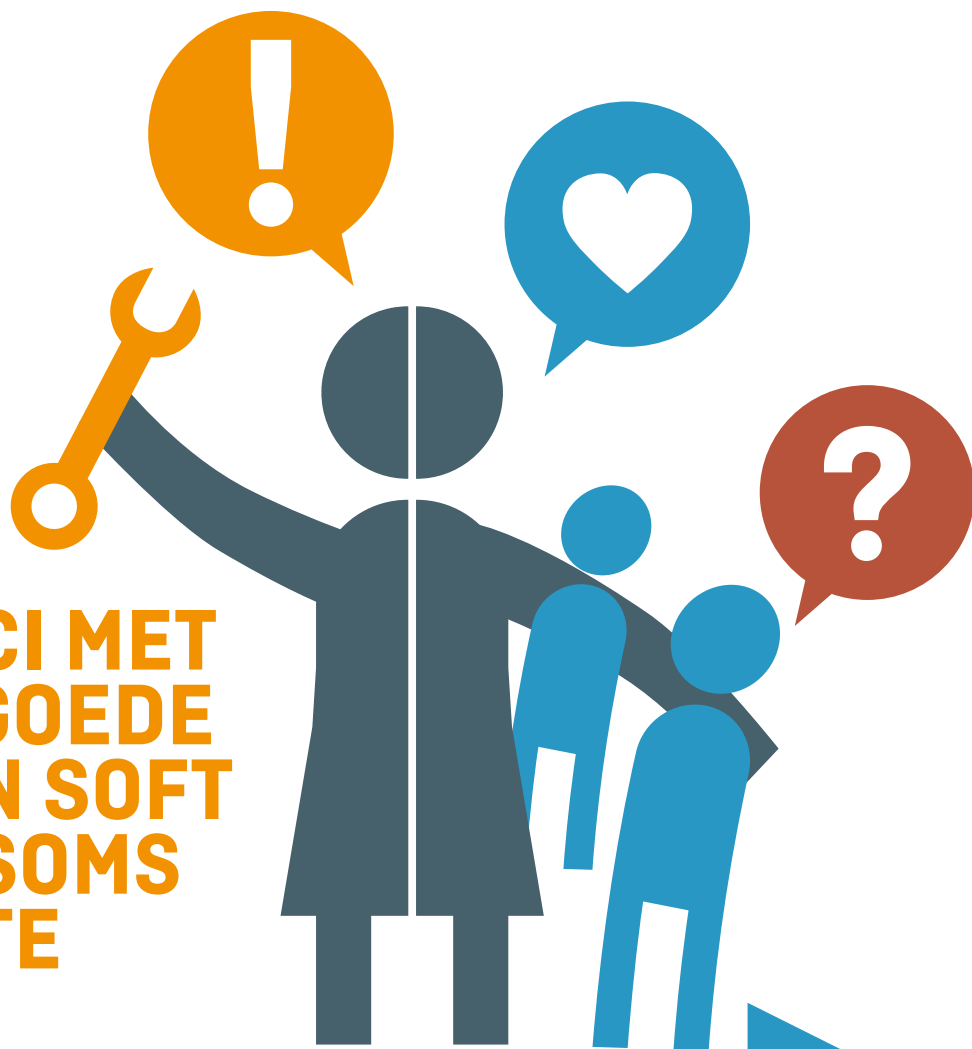
FIGUUR  
**04**

**KRIMPENDE WERKGELEGENHEID NAAR FUNCTIECATEGORIE (% BEDRIJVEN)**

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2013-2016



## TECHNICI MET ZOWEL GOEDE HARD EN SOFT SKILLS SOMS LASTIG TE VINDEN



*Merith Bijnen, HR Business Partner van NTS Mechatronics: 'Technici die over zowel goede hard als soft skills beschikken zijn soms lastig te vinden.' Enkele moeilijk vervulbare vacatures waarmee ze kampen gaan om specialisten op hoog niveau met clean room ervaring. Ook met het vinden van technenuten die een concept rijp kunnen maken voor productie heeft men soms moeite. 'Het gaat hier om een combinatie van technische en commerciële vaardigheden die in één persoon aanwezig moeten zijn.' Bijnen heeft de indruk dat vrouwen over het algemeen over iets betere soft skills beschikken dan mannen. 'Dit is dus een extra reden om het aantal vrouwen in de technieksector meer gelijk te trekken met het aantal mannen.'*



### 3. VACATURES EN WERVINGSPROBLEMEN

Een nadeel van deze overwegend positieve ontwikkelingen in de werkgelegenheid in de sector zou kunnen zijn dat vacatures langer open komen te staan voordat ze ingevuld worden en dat de wervingsproblemen toenemen.

Vooralsnog loopt de gemiddelde vacatureduur echter niet op en wordt meer dan 90% van alle vacatures binnen een half jaar ingevuld (figuur 5). Ook het percentage metaalbedrijven dat (erg) veel wervingsproblemen ervaart neemt nog niet toe en betreft vooralsnog nog geen kwart van de bedrijven, wat historisch gezien relatief weinig is (figuur 6).

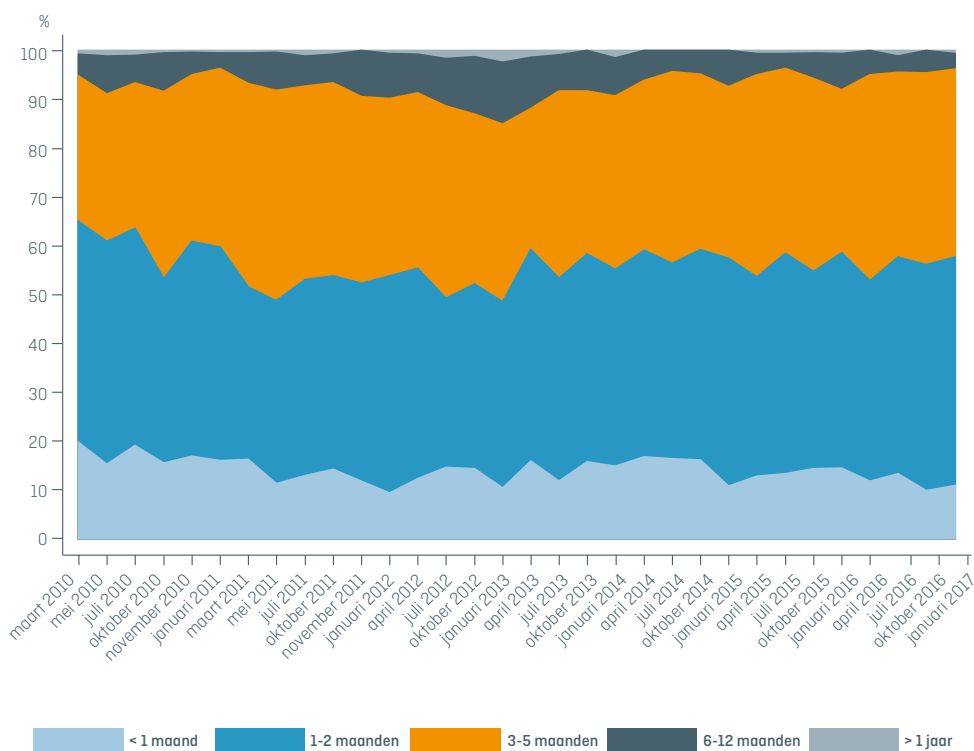
Navraag bij een aantal bedrijven dat wél wervingsproblemen ervaart, leert dat functies die moeilijk in te vullen zijn doorgaans bijzonder specialistisch van aard zijn. Daarbij speelt vaak ook nog dat een combinatie van specifieke kennis en ervaring gewenst is, zoals specialistische technische kennis en commerciële vaardigheden.

Voorbeelden daarvan die door bedrijven vaak genoemd worden hebben gemeen dat het doorgaans om functies gaat waarvoor hoogopgeleide specialisten gezocht worden, zoals ICT-architecten, technische inkopers en diverse typen engineers.

FIGUUR  
05

#### GEMIDDELDE DUUR VACATURES

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2010-2017



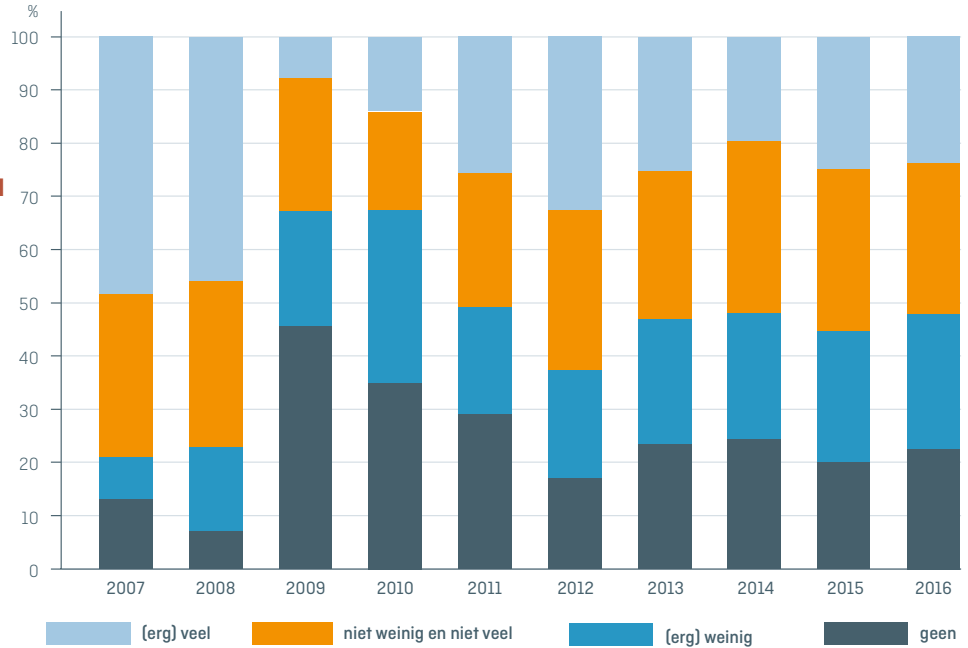
Van de bedrijven die hebben aangegeven met wervingsproblemen te maken te hebben, gaven in 2016 meer bedrijven dan in 2015 aan dat er werk blijft liggen en/of dat de kwaliteit van de productie achteruit gaat als gevolg van de niet

ingevulde vacature(s)<sup>3</sup>. Dit wordt bevestigd door CBS-cijfers, waaruit blijkt dat er een lichte toename heeft plaatsgevonden van het aandeel bedrijven dat productiebelemmeringen ervaart door personeelstekorten (figuur 7).

**FIGUUR 06**

**PROBLEMEN BIJ HET VINDEN VAN TECHNISCH PERSONEEL (% BEDRIJVEN)**

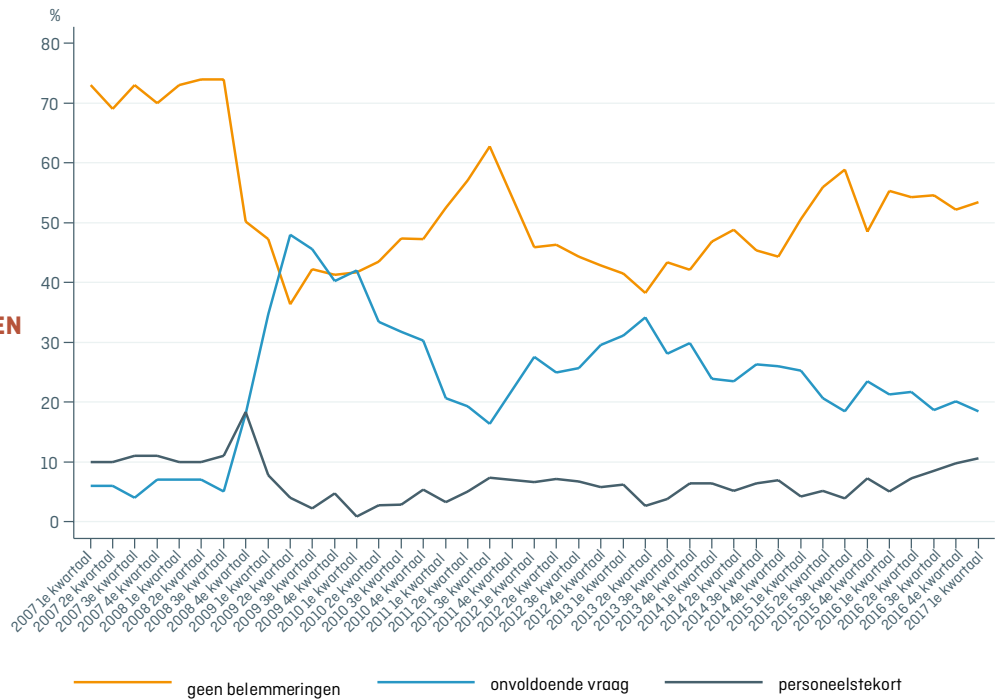
Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2007-2016



**FIGUUR 07**

**CONJUNCTUUR-ONTWIKKELINGEN IN DE METALEKTRO: PRODUCTIE-BELEMMERINGEN EN EVENTUELE OORZAKEN**

Bron: 2007-2011: CBS, Conjunctuurtest Industrie (SBI '93: 27); 2011-2017: CBS, Conjunctuurenquête Nederland (SBI '08: 24-30, 33)

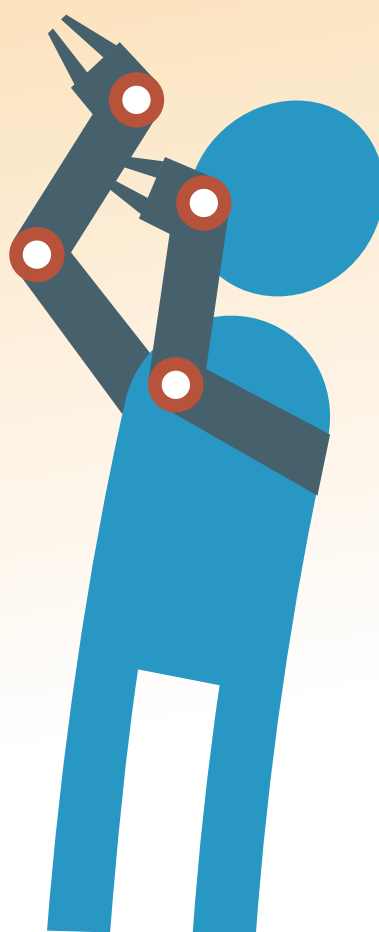


<sup>3</sup> Zie tabel 3.1 in Arbeidsmarktmonitor Metalektro 2016, Jaarrapportage

*Volgens Merith Bijnen, HR Business Partner van NTS Mechatronics, is robotisering van de werkzaamheden binnen NTS vooralsnog geen hot issue. Bijnen verwacht ook dat dit in de nabije toekomst grotendeels zo zal blijven: "Natuurlijk kijken we in hoeverre er taken gerepeteerd worden die geautomatiseerd of gestandaardiseerd kunnen worden. Deze taken standaardiseren of automatiseren we dan ook, maar een groot gedeelte van ons werk bestaat uit maatwerk en daarbij heeft dit geen zin. Robotisering is sowieso pas een optie als je een product in (kleine) serie produceert, en dat is bij ons lang niet altijd het geval".*

*Bij United Springs is onlangs ook de eerste robot geïntroduceerd, aldus Managing Director Erik Reterink-Davina. "Bij de betreffende productielijn is een voor medewerkers fysiek belastende handeling geïntroduceerd. Dit hebben we gedaan om de fysieke arbeid van de medewerkers te verlichten en verlenging van de productie mogelijk te maken, zonder dat dit leidt tot het verlies van banen: de werknemer is nog steeds nodig om de machine in te stellen, de robot dient slechts om de fysiek zware handeling weg te nemen."*

## ROBOTISERING IN EEN ANDER DAGLICHT



## 4. HET VOORKOMEN VAN KWANTITATIEVE EN KWALITATIEVE PERSONEELSTEKORTEN ALS DE GROEI AANHOUT

De meeste metalektrobedrijven herinneren zich vast nog de jaren 2007 en 2008, toen na jaren van groei in de sector bijna de helft van de bedrijven (erg) veel problemen had met het aantrekken van personeel (figuur 6). Ondanks het feit dat de meeste metalektrobedrijven momenteel nog geen of weinig grote problemen ervaren om vacatures in te vullen – en een situatie zoals inmiddels al weer bijna tien jaar geleden nog ver weg lijkt – nemen productiebelemmeringen als gevolg van personeelstekorten langzaam toe (figuur 7).

Mogelijk zijn dit de eerste tekenen van een fase waarin de wervingsproblemen weer gaan toenemen als gevolg van de aanhoudende periodes van groei in de sector. De werkgelegenheidsverwachtingen van de werkgevers zijn namelijk voor 2017 wederom ronduit positief en het eerste kwartaal van 2017 kende weer een flink overwicht van bedrijven met groei in werkgelegenheid (figuur 1). 2017 is daarmee goed uit de startblokken om het vijfde jaar op rij te worden waarin de werkgelegenheid in de Metalektro groeit. Met deze aaneengesloten jaren van groei verdwijnt ook steeds meer de rek die bedrijven nog hadden om verder stijgende productie met het zittende personeel te verwezenlijken, wat ook al blijkt uit de toenemende productiebelemmeringen vanwege personeelstekorten.

Het realiseren van nog meer groei in de productie zal, vooral op de korte termijn, waarschijnlijk sterk leunen op de werving van nieuwe medewerkers en verdere efficiëntieverbeteringen in de organisatie van het werk. Daarnaast zullen investeringen in nieuwe technologieën zowel de totale productie alsook de productiviteit per medewerker helpen vergroten. Van alle typen innovatie die we onderscheiden verwachten metalektrobedrijven de komende drie jaar dan ook de meeste groei bij de procesinnovaties<sup>4</sup>. Het is vooralsnog echter niet duidelijk

in hoeverre de introductie van nieuwe Smart Industry technologieën op het terrein van robotica, sensortechnologie en 3D-printen invloed heeft op de upgradings van het voor de verschillende functies in de Metalektro vereiste opleidingsniveau. Wat dat betreft is het echter opmerkelijk dat het aandeel van de hoogopgeleiden in de totale werkgelegenheid in 2016 licht daalde ten gunste van het aandeel middelbaar opgeleiden (figuur 2). Dit zou deels kunnen samenhangen met de wervingsproblematiek voor gespecialiseerde hoogopgeleiden in de Metalektro, die van groot belang zijn voor de innovativiteit van de bedrijven. Maar deze ontwikkeling wijst er ook op dat de hogere mbo-niveaus van groot belang blijven voor de personeelsvoorziening in de maakindustrie, wat ook al bleek uit de Quickscan onder metalektrobedrijven eind 2014. Dit in tegenstelling tot het populaire beeld dat de robotisering vooral ten koste zal gaan van de werkgelegenheid op mbo-niveau, wat waarschijnlijk vooral geldt voor de economisch-administratieve beroepen<sup>5</sup>. Duidelijk is ook dat de introductie van nieuwe technologieën en procesinnovaties gepaard zal moeten gaan met de juiste (bij)scholing voor werknemers. Juist wat betreft scholing zien we echter al twee jaar een aantal zorgwekkende ontwikkelingen, waarover meer in de volgende paragraaf.

<sup>4</sup> Zie figuur 1.9 in Arbeidsmarktmonitor Metalektro 2016, Jaarrapportage

<sup>5</sup> Rathenau Instituut (2015). Werken aan de robotsamenleving, Den Haag.

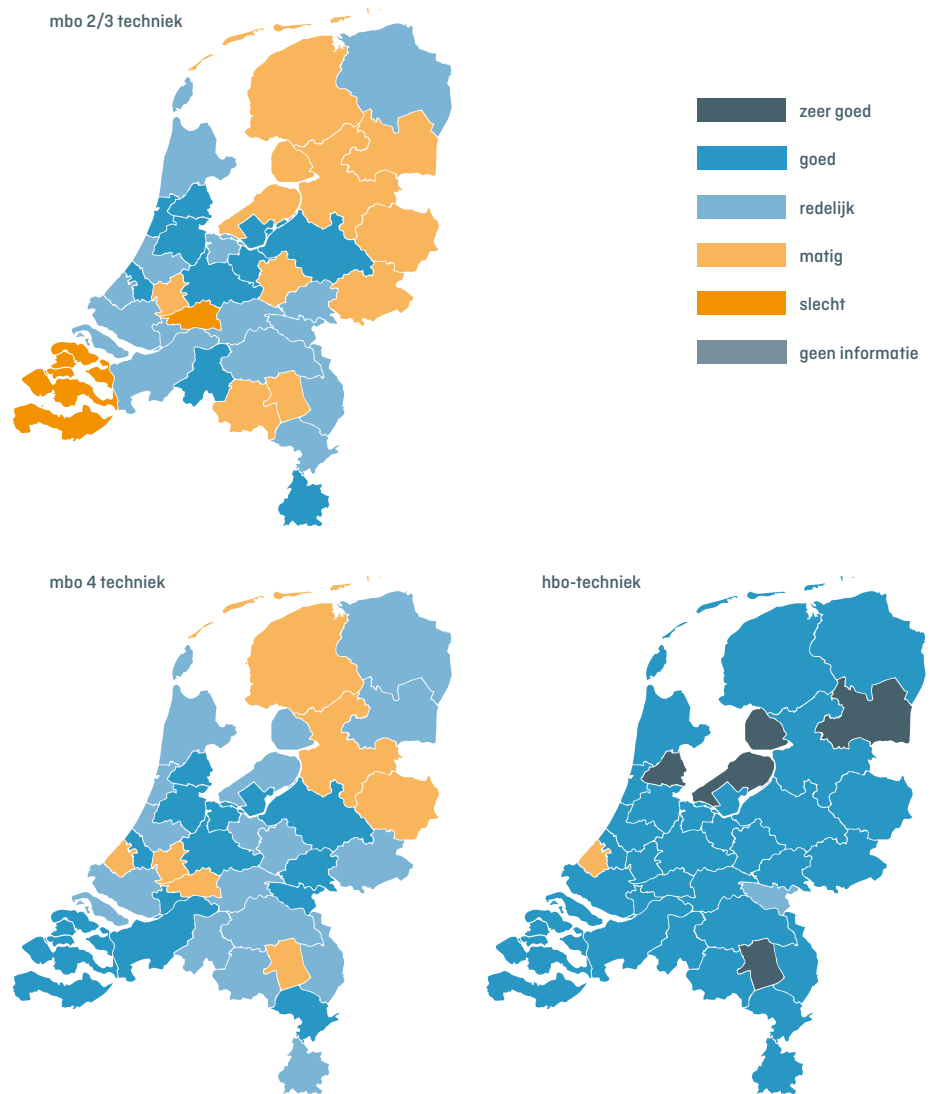
Het werven van nieuwe medewerkers zal ook geen makkelijke weg zijn om in personeelstekorten te kunnen voorzien. De werkloosheid in Nederland daalt immers al sinds 2014, waardoor de arbeidsreserve krimpt<sup>6</sup>. Ook het aantal schoolverlaters met een technische achtergrond, vooral op hbo-niveau, lijkt de toekomstige vraag niet te kunnen bijbenen (figuur 8). Daarbij is de intrasectorale mobiliteit - werknemers die binnen de Metalektro van werkgever wisselen - in 2016 flink afgenomen<sup>7</sup>. Wellicht is dit niet verrassend, aangezien het aandeel van medewerkers met vaste dienstverbanden onverminderd hoog lag in 2016<sup>8</sup>. Met een vast contract is er logischerwijs al één potentiële reden minder waarom een

werknemer zou vertrekken: hij of zij hoeft immers niet te vrezen voor het aflopen van een tijdelijke aanstelling of detachering. Mochten werknemers inderdaad honkvaster worden, dan zal bij voortdurend aanhoudende werkgelegenheids groei de instroom steeds meer vanuit andere sectoren of opleidingen moeten plaatsvinden. Dat stelt de sector echter voor een uitdaging, want op een aantal terreinen die we hieronder bespreken lijken concurrerende sectoren meer mogelijkheden aan te bieden die aansluiten bij de tijdgeest en de wensen van (toekomstige) werknemers, bijvoorbeeld op het gebied van flexibele werktijden, deeltijdwerk en scholing.

**FIGUUR 08**

**REGIONALE ARBEIDSMARKT-PERSPECTIEVEN VOOR SCHOOLVERLATERS VAN TECHNISCHE OPLEIDINGEN, PERIODE 2015-2020**

Bron: ROA, Project Onderwijs-Arbeidsmarkt



<sup>6</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/16/werkloosheid-daalt-verder>  
<sup>7</sup> Zie figuur 1.8 in Arbeidsmarktmonitor Metalektro 2016, Jaarrapportage

<sup>8</sup> Zie figuur 2.8 in Arbeidsmarktmonitor Metalektro 2016, Jaarrapportage

## 5. HET DAK REPAREREN ALS DE ZON SCHIJNT

Nu het qua productievolume, werkgeversvertrouwen en werkgelegenheid al enkele jaren steeds beter gaat in de Metalekto en de bedrijfseconomische vooruitzichten goed zijn, is dit hét moment om op die gebieden van flexibel werken, deeltijdwerk en scholing het gat met andere sectoren te dichten onder het motto dat je het dak moet repareren als de zon schijnt.

De volgende paragrafen gaan hier dieper op in en bespreken tevens een aantal flankerende ontwikkelingen die kunnen bijdragen aan voldoende kwantitatieve en kwalitatieve beschikbaarheid van personeel.

### FLEXIBELE WERKTIJDEN EN DEELTIJDWERK

In de concurrentie met andere sectoren scoort de Metalekto relatief slecht als het gaat om mogelijkheden voor flexibel werken en deeltijdwerk. Zo blijft het aandeel deeltijdwerkers in de sector ver achter bij het gemiddelde in Nederland<sup>9</sup>. Ook is het in de maakindustrie vaak moeilijker dan in de dienstensectoren om flexibele werktijden aan te bieden, aangezien productieprocessen meer afhangen van de gelijktijdige bemensing van meerdere stations. De realiteit is echter wel dat mogelijkheden voor flexibele werktijden en werken in deeltijd arbeidsvoorwaarden zijn die werknemers hoog waarderen<sup>10</sup>. Uit onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau blijkt dat er zowel meer mannen als vrouwen zijn die liever een kleine (12-24 uur) of grote (24-32) deeltijd baan zouden willen hebben dan de baan die ze nu hebben. Het SCP concludeert dat als mensen hun ideale arbeidsduur konden realiseren, het aandeel voltijdsbanen zou afnemen<sup>11</sup>. Om als metalekto-sector de juiste medewerkers aan te trekken en te behouden, nu en in de toekomst, zal het waarschijnlijk niet volstaan om in samenspraak met het onderwijs voldoende mensen op te leiden, omdat veel technisch opgeleiden ervoor kiezen niet in de industrie te gaan werken. Daarom moeten metalekto-bedrijven technisch opgeleiden ook weten te interesseren om bij hen te komen werken. Het aanbieden van mogelijkheden tot deeltijdwerk zal vooral belangrijk zijn om meer vrouwen aan te kunnen trekken, maar dus ook mannen willen vaker in deeltijd werken dan nu mogelijk voor ze is.

### SCHOLING

De gemiddelde scholingsuitgaven per bedrijf voor technische medewerkers zijn in 2016 gedaald tot 1,7 procent van de loonsom (figuur 9), nadat ze in 2015 stabiel waren gebleven. Het jaar 2014 vormde daarmee in de recente geschiedenis een hoogtepunt in opleidingsuitgaven, hoewel de uitgaven ook toen al fors lager waren dan bijvoorbeeld in 2009. Sinds 2014 zien we op verschillende indicatoren op het gebied van scholing een dalende lijn. Zo daalde ook het percentage vaste medewerkers dat minimaal één cursus of training volgde tot 41 procent (figuur 10). Daarentegen zijn de percentages tijdelijke en ingeleende medewerkers die minimaal één cursus of training volgden gestegen, waarmee het verschil in scholingsdeelname tussen tijdelijk en vast personeel verder genivelleerd is. Maar aangezien ruim tachtig procent van de werknemers in de Metalekto inmiddels een vast contract heeft, raakt de daling in percentage vaste medewerkers dat een cursus of training volgde een veel grotere groep werknemers. Daarbij geeft een aantal bedrijven desgevraagd aan dat tijdelijke contracten steeds vaker de opmaat zijn naar vaste contracten en dat investeren in scholing voor medewerkers op tijdelijke contracten daarmee steeds beter te verantwoorden is. De dalingen in scholingsuitgaven en het percentage vaste krachten dat minimaal één cursus of training volgde, vertaalden zich ook in het feit dat er in 2016 op vrijwel alle terreinen door minder bedrijven werd geschoold dan in 2015 en 2014 (figuur 11). De meest scherpe afnames zien we ten aanzien van scholing in veilig gedrag, ICT en taalvaardigheden. Ook zien we sinds 2014 een daling wat betreft bijna alle activiteiten die metalekto-bedrijven kunnen ondernemen om de betrokkenheid van technici bij hun eigen ontwikkeling te stimuleren (figuur 12). Tot slot is het aandeel bedrijven dat gebruik maakt van scholingsgerelateerde hr-instrumenten,

<sup>9</sup> Zie paragraaf 1.6 in Arbeidsmarktmonitor Metalekto 2016, Jaarrapportage

<sup>10</sup> Zie ook tekstbox 7.1 in Arbeidsmarktmonitor Metalekto 2016, Jaarrapportage

<sup>11</sup> Tabel 2.3 in: van Echtelt, P., Croezen, S., Vlasblom, J. D., & de Voogd-Hamelink, M. (2016). Aanbod van arbeid 2016. SCP

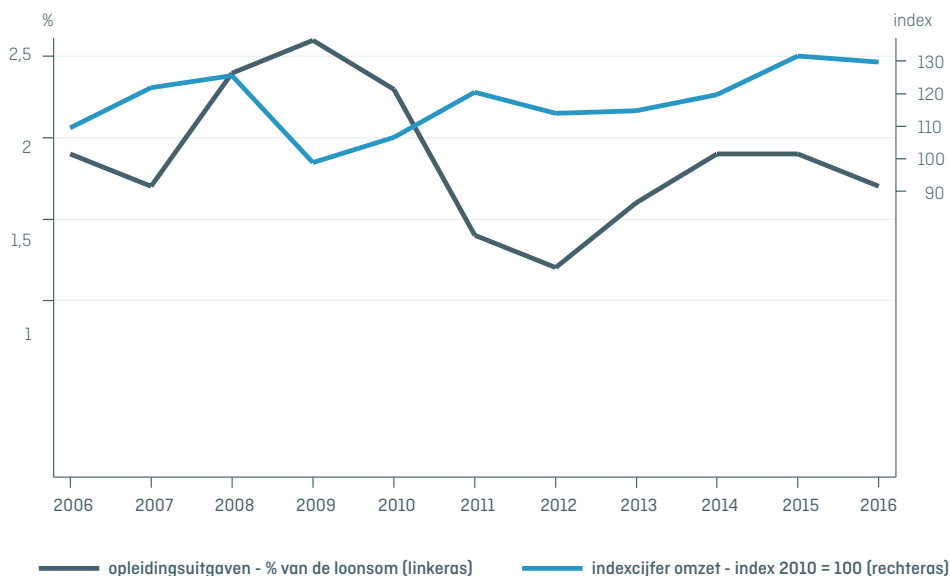
waaronder scholingsgesprekken, bedrijfsopleidingsbudgetten en leren onder werktijd, sinds 2014 afgenomen. Een lichtpuntje op het gebied van scholing is dat het gebruik van e-learning in de lift zit (figuur 13). Een ander lichtpunt is het onlangs in de Metalektro gestarte experiment waarin medewerkers een Persoonlijk Opleidingsbudget (POB) van € 1.000,- krijgen toegekend om bij voorkeur aan loopbaange-richte scholing te besteden. Dit zou een middel kunnen zijn

om de scholingsdeelname in de sector te stimuleren doordat met een POB meer verantwoordelijkheid bij de medewerkers zelf wordt gelegd om zijn of haar eigen employability op peil te houden. Beide lichtpuntjes nemen echter niet weg dat op de meeste scholingsgerelateerde indicatoren sinds 2014 een daling te zien is. Daardoor zal de Metalektro de achterstand in de scholingsinspanningen op andere sectoren bepaald niet hebben ingehaald<sup>12</sup>.

**FIGUUR 09**

**GEMIDDELDE TOTALE OPLEIDINGSUITGAVEN VOOR TECHNISCHE WERKNEMERS PER BEDRIJF (GEMIDDELD % VAN LOONSOM) EN INDEXCIJFER OMZET METALEKTRO**

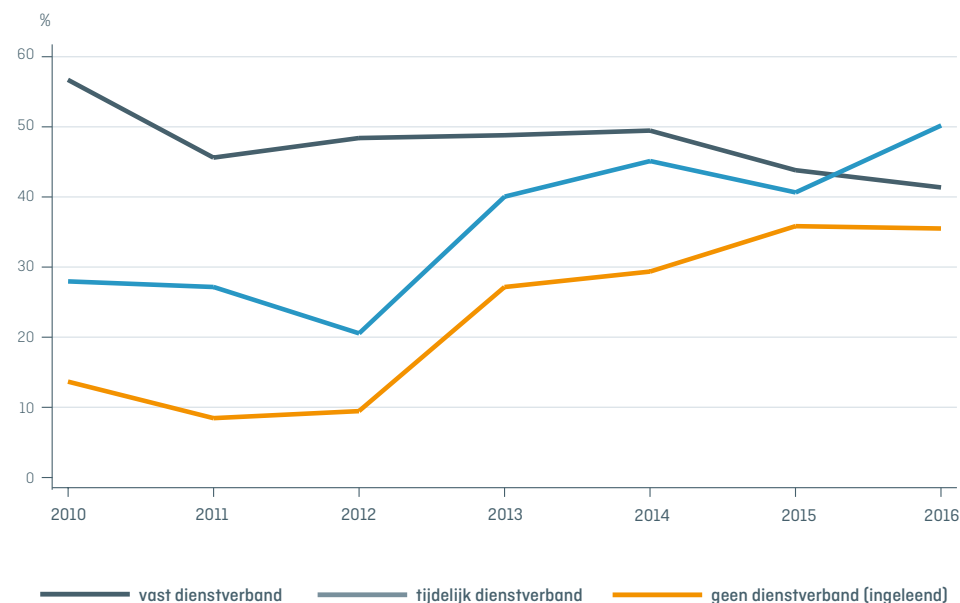
Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2006-2016; ROA, berekening o.b.v. CBS gegevens



**FIGUUR 10**

**PERCENTAGE TECHNICI DAT MINIMAAL ÉÉN CURSUS OF TRAINING VOLGDE NAAR TYPE DIENSTVERBAND**

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2010-2016



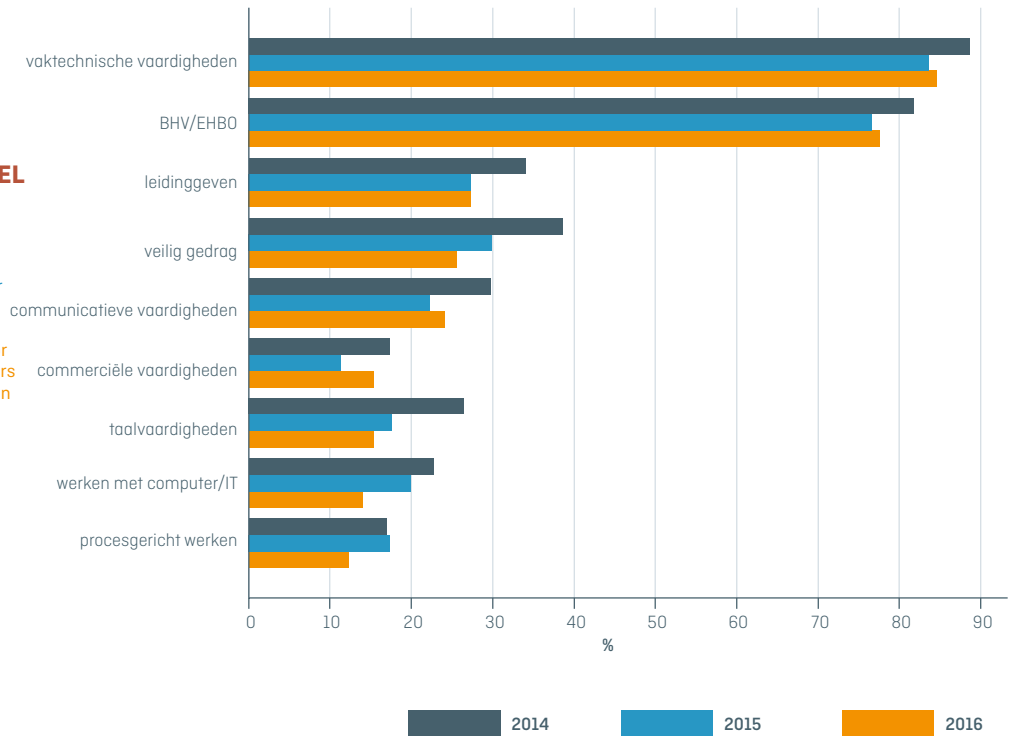
<sup>12</sup> Zie paragraaf 4.10 in Arbeidsmarktmonitor Metalektro 2016, Jaarrapportage

FIGUUR  
**11**

**TERREINEN WAAROP  
TECHNISCH PERSONEEL  
IS GETRAIND  
(% BEDRIJVEN)**

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor  
Metalektro, 2014-2016

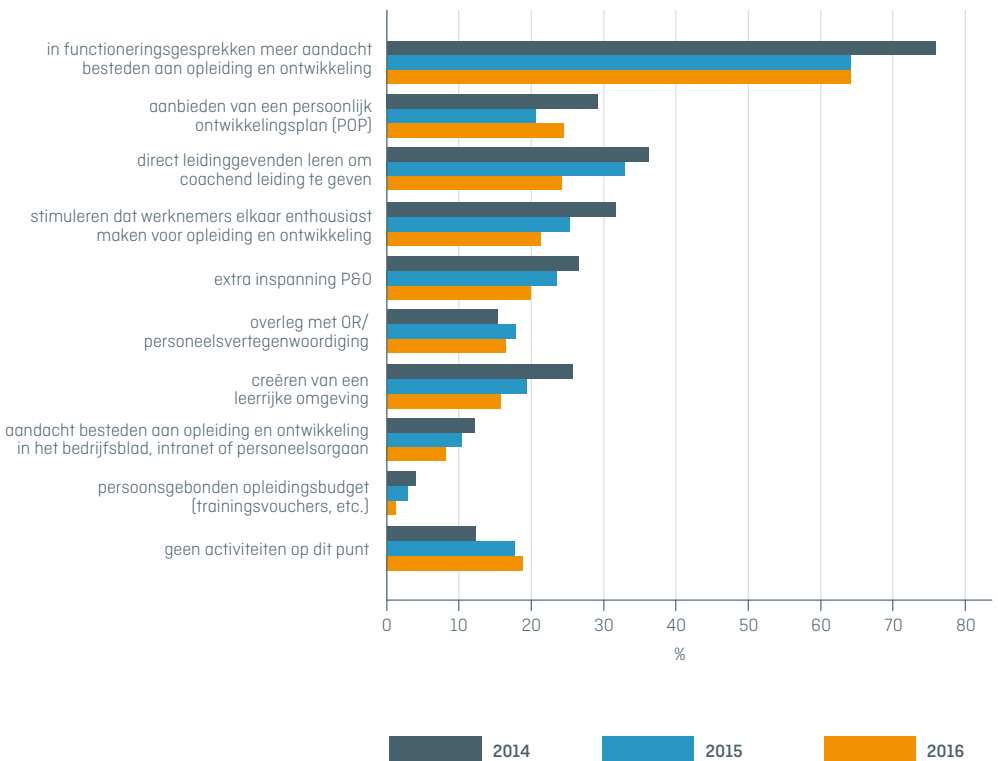
Noot: Alleen de terreinen die door  
ten minste 10% van de werkgevers  
werden genoemd zijn opgenomen  
in de figuur.



FIGUUR  
**12**

**ACTIVITEITEN  
TER STIMULERING  
BETROKKENHEID  
TECHNISCH  
PERSONEEL BIJ HUN  
EIGEN OPLEIDING EN  
ONTWIKKELING (%  
BEDRIJVEN)**

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor  
Metalektro, 2014-2015

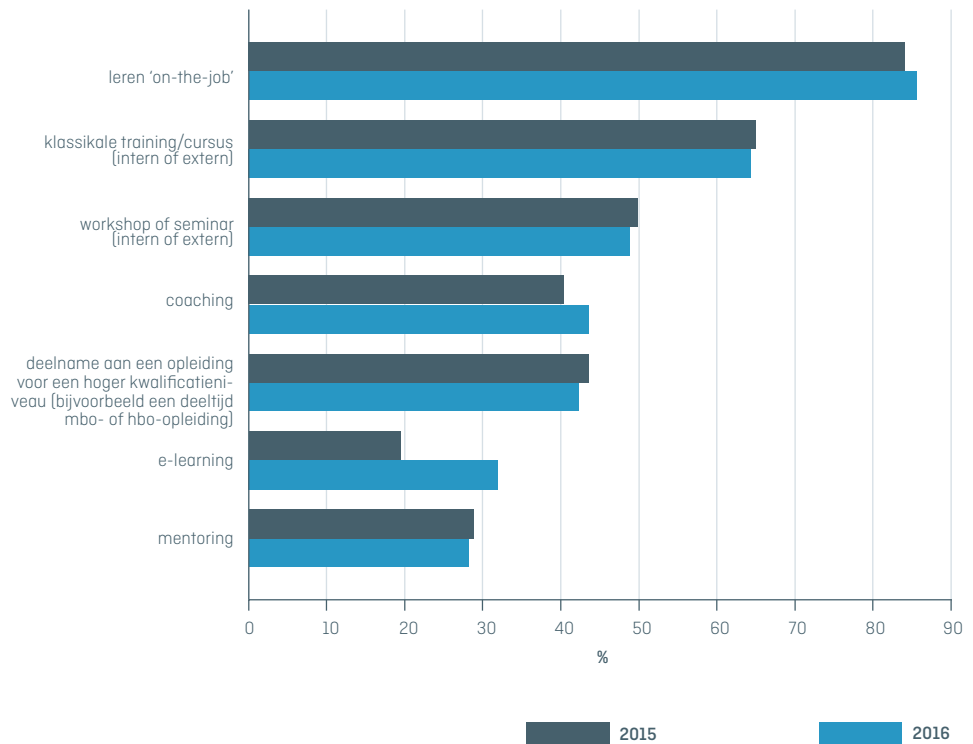




FIGUUR  
13

**GEHANTEERDE  
LEERVORMEN BINNEN  
DE ORGANISATIE  
(% BEDRIJVEN)**

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor  
Metalektro, 2015-2016



De scholing in de maakindustrie zal zich niet alleen moeten richten op het up-to-date houden van de vaktechnische kennis en vaardigheden van de medewerkers, maar ook op de gedragscompetenties, die tegenwoordig vaak worden aangeduid als de '21st Century skills'. In de Arbeidsmarktmonitor Metalektro zijn deze gedragscompetenties al eerder naar voren gebracht als de PROFI competenties: Probleemoplossend vermogen, Relaties met klanten, Omgaan met veranderingen, Flexibiliteit en Initiatief. Deze combinatie van up-to-date vaktechnische kennis en PROFI competenties zal de basis moeten vormen van de 'New Skills for Smart Industry' strategie voor de Nederlandse maakindustrie. Daarbij moet ook rekening worden gehouden met de toenemende noodzaak om technisch personeel breed in te zetten, waarbij men ook steeds vaker in wisselende teams, projectmatig, en met externe partijen moet werken<sup>13</sup>. Deze veranderingen in de organisatie van het werk spelen een belangrijke rol in de transitie naar een *Smart Industry*, waarin ook de kennisoverdracht op de werkvloer van groot belang is. Dit alles zal de komende jaren de vraag naar technische medewerkers, die naast hun vaktechnische competenties beschikken over goede PROFI competenties, nog verder versterken. In paragraaf 3 zagen we al dat juist dit type medewerkers, dat over een combinatie van vaardigheden beschikt, nu al vaak moeilijk te vinden is. Vanwege het al in paragraaf 4 genoemde beperkte aanbod van hbo- afgestudeerden, gecombineerd met de toenemende

vraag als gevolg van de transitie naar een *Smart Industry*, zal een 'buy' strategie, gebaseerd op het van buitenaf aantrekken van dergelijke medewerkers, steeds moeilijker worden. Dat vergroot de noodzaak voor een op scholing gebaseerde 'make' strategie, wat inhoudt dat bedrijven deze (combinaties van) vaardigheden middels scholing ontwikkelen bij huidige medewerkers.

**FLANKERENDE ONTWIKKELINGEN:  
VERANDERINGEN OP DE WERKVLOER**

Ten opzichte van 2015 vonden er in 2016 meer organisatorische verandering plaats in de sector. Voor de komende drie jaar worden door nog meer bedrijven organisatorische veranderingen verwacht<sup>14</sup>. Vooral veranderingen zoals (meer) variabele inzet van het personeel, taakintegratie over afdelingen, projectmatig werken en teamwerk zitten in de lift. Daarnaast wordt er voor de komende drie jaar meer externe samenwerking verwacht dan in 2015 en 2016. Al deze veranderingen in de wijze waarop het werk wordt georganiseerd - die doorgaans als doel hebben om efficiënter te werken en de transitie naar een *Smart Industry* te versterken - zullen als ze succesvol zijn een bijdrage leveren aan de optimale benutting en ontwikkeling van het personeel. Het zou goed zijn als deze veranderingen in de wijze waarop het werk wordt georganiseerd ook een bijdrage leveren aan het vergroten van de mogelijkheden voor flexibele werktijden en deeltijdwerk.

<sup>13</sup> Zie figuur 5.1 in Arbeidsmarktmonitor Metalektro 2016, Jaarrapportage

<sup>14</sup> Zie figuur 5.1 in Arbeidsmarktmonitor Metalektro 2016, Jaarrapportage

## FLANKERENDE ONTWIKKELINGEN: HR-BELEID

De focus van de metalektrobedrijven op het voldoende beschikbaar hebben en houden van goed inzetbaar personeel blijkt ook uit de door de bedrijven genoemde hr-speerpunten. Bevorderen van de inzetbaarheid is en blijft met afstand het belangrijkste speerpunt van hr-beleid, gevolgd door het verminderen van het verzuim<sup>15</sup>. Bedrijven die knelpunten ervaren bij het realiseren van de speerpunten van hun hr-beleid,

geven vooral aan dat die knelpunten betrekking hebben op het huidige personeel. De meest genoemde knelpunten zijn dat de werknemers moeilijk om kunnen gaan met veranderingen, dat het personeel een te laag kennisniveau heeft en dat de flexibiliteit van het personeel tekort schiet (figuur 14). Bij het verhelpen van deze knelpunten is een sleutelrol weggelegd voor scholing, wat de urgentie onderstreept om de investeringen in scholing te versterken en een beter leerklimaat te realiseren op de werkvloer.



*Specialistische technici die lastig zijn te vinden, zoals proto-monteurs, worden bij NTS Mechatronics vaak intern opgeleid in plaats van uit de markt gehaald, aldus Merith Bijnen, HR Business Partner. Volgens Bijnen heeft dit twee grote voordelen. "Ten eerste geeft dit talenten binnen de organisatie de mogelijkheid om door te groeien tot een gespecialiseerde functie zoals proto-monteur. Op deze manier vormt het zelf opleiden een mooi loopbaaninstrument waarmee NTS mensen de mogelijkheid kan bieden binnen de organisatie door te groeien en bij NTS werkzaam te blijven. Ten tweede is het zo dat het zelf opleiden van bijvoorbeeld een proto-monteur veel goedkoper is dan het uit de markt halen van een dergelijk monteur." Als bedrijven met elkaar gaan concurreren om proto-technici heeft dit immers vooral een prijsopdrijvend effect volgens Bijnen. Daarnaast zou het betekenen dat er een groot loonverschil zou bestaan tussen proto-monteurs die binnen het bedrijf zijn opgeleid en proto-monteurs die uit de markt zijn gehaald met een hoog loon. Ook bestaat dan het gevaar dat werknemers dan geen echte binding met de organisatie hebben en snel weer weg zijn zodra een beter bod langskomt.*

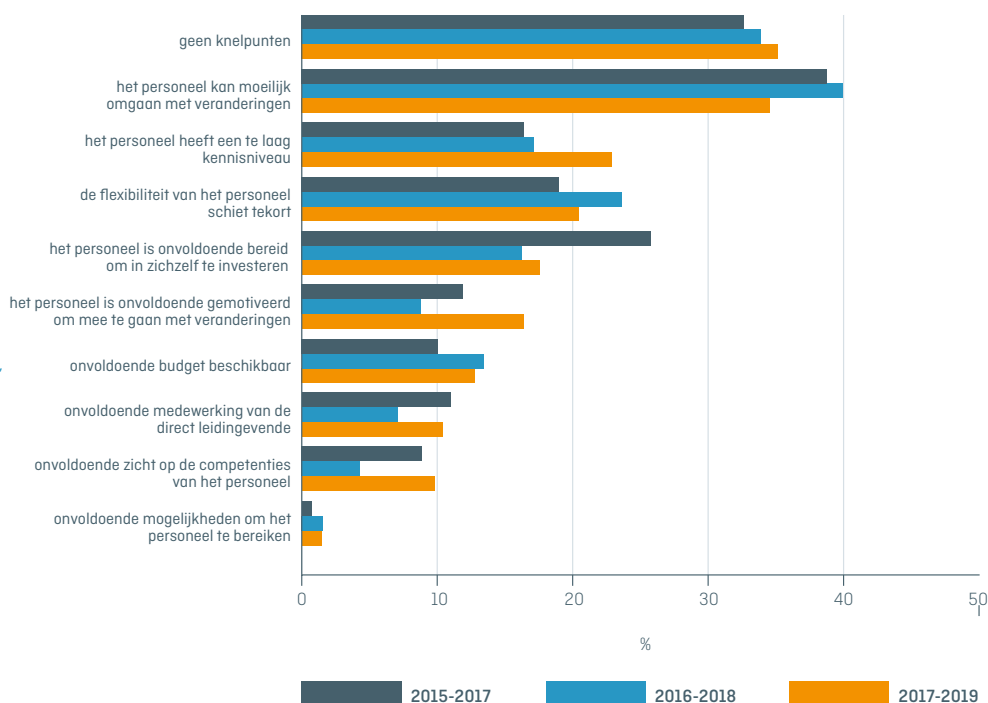
## VOORDELEN VAN ZELF OPLEIDEN IN PLAATS VAN EXTERN AANTREKKEN VAN GEWENSTE MEDEWERKERS

<sup>15</sup> Zie figuur 7.4 in Arbeidsmarktmonitor Metalektro 2016, Jaarrapportage

FIGUUR  
14

**VERWACHTE  
KNELPUNTEN BIJ  
REALISEREN VAN HR-  
SPEERPUNTEN IN DE  
KOMENDE DRIE JAAR  
(% BEDRIJVEN)**

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor, 2014-2016



## 6. CONCLUSIE

Het is natuurlijk niet verrassend dat in dit onderzoek wat de titel Arbeidsmarktmonitor draagt, veel aandacht uitgaat naar de rol van scholing en dat ook de slotparagraaf daaraan grotendeels gewijd is. Echter, de uitkomsten van de arbeidsmarktmonitor geven er de afgelopen twee jaar ook veel aanleiding voor.

Sinds 2014 is op de meeste scholingsgerelateerde indicatoren een daling te zien, waardoor we in de Terugblik en Vooruitkijken van vorig jaar al de vraag ocriepen of in de afgelopen jaren scholing niet het kind van de rekening was.

Tegelijkertijd geven de metalektrobedrijven zelf aan dat scholing een belangrijke rol speelt in talloze processen die van belang zijn voor het optimaal functioneren van hun bedrijf. In de Terugblik en Vooruitkijken van vorig jaar wezen we al op het bestaan van een 'scholings-multiplier'. Scholing draagt bij aan een brede en duurzame inzetbaarheid en is ook een hoeksteen van een succesvol innovatiebeleid. Daarbij helpt het scholen van personeel en het daarmee verhogen van hun kennis en kunde om kwalitatieve knelpunten in de beschikbaarheid van personeel op te lossen alsook om knelpunten bij het realiseren van hr-speerpunten te voorkomen.

De noodzaak om het dak te repareren als de zon schijnt, en juist nu de scholingsinvesteringen te versterken en te proberen meer flexibele werktijden en deeltijdwerk aan te bieden, maakt het niet alleen mogelijk om aan de huidige uitdagingen tegemoet te komen, maar misschien nog wel meer om de toekomstige uitdagingen en tegenslagen beter het hoofd te kunnen bieden. Als de sector er in goede tijden zoals deze niet in zou slagen om de achterstand op de genoemde terreinen ten opzichte van andere sectoren te verkleinen, dan zal dit des te moeilijker worden als de orderportefeuilles van de bedrijven nog voller worden en de productiedruk nog hoger wordt. De eerste tekenen van mogelijk toenemende wervingsproblemen, zoals de stijgende productiebelemmeringen als gevolg van personeelstekorten, wijzen erop dat relatief kort na een periode van diepe crisis de zon alweer flink hoog aan de hemel staat; een goed moment om dat dak te repareren, voordat de zon té fel brandt of er weer wolken voor waaien.



**TERUGBLIK**  
EN VOORUITKIJKEN **2017**  
IN DE METALEKTRO