

JULI 2014

TERUGBLIK EN VOORUITKIJKEN IN DE METALEKTRO

VOORHEEN
AGENDA VOOR
DE TOEKOMST

20 14

EEN UITGAVE VAN DE STICHTING ARBEIDSMARKT EN OPLEIDING IN DE METALEKTRO

ato-METALEKTRO



INHOUD

	Inleiding	3
1	Achtergrond	4
2	Door de bank genomen positieve ontwikkelingen in 2013	7
	- Blijvende consolidatie van kernactiviteiten, daaromheen een groeiende flexibele schil	7
	- Meer bedrijven met vacatures en minder wervingsproblemen	9
	- Huidige wervingsproblemen betreffen vooral uitvoerende technici en engineers/R&D functies	10
	- Stabilisering scholingsuitgaven en nog altijd grote behoefte aan breed inzetbaar personeel	11
3	Positieve verwachtingen voor diverse indicatoren tekenen gestegen vertrouwen	15
4	Vergrijzing en verwachte vervangingsproblemen	16
	Gastcolumn	18
	- leren om te innoveren: de kracht van leeftijd	
5	Concluderend	20
	- positieve tekenen maar scherpste op knelpunten blijft geboden	
	Colofon	22

INLEIDING

Diverse indicatoren in de Metalektro ontwikkelden zich in 2013 in opwaartse richting. Dit geldt voor de omzet, de omvang van de flexibele schil, het aantal bedrijven met vacatures en de gemiddelde training- en cursusdeelname.

Voor de komende jaren zijn de metalektrobedrijven ook optimistisch over de werkgelegenheidsontwikkeling en hebben ze flinke ambities op het terrein van innovatie en het aangaan van samenwerkingsverbanden. Bij het realiseren van deze ambities en verwachtingen kunnen bedrijven terugvallen op de hr-strategieën die in de afgelopen jaren zijn ingezet. De bedrijven hoeven op hr-gebied dus niet het wiel opnieuw uit te vinden, maar men moet scherp blijven op de bekende knelpunten die de komende jaren onverminderd actueel blijven.

Een belangrijk knelpunt blijft de voortschrijdende vergrijzing van het personeelsbestand van veel bedrijven en het daaraan gerelateerde vervangingsvraagstuk. Metalektrobedrijven verwachten over het algemeen geen grote vervangingsproblemen. Wanneer de arbeidsmarktuitstroom vanwege pensionering over enkele jaren in een versnelling raakt en op dat moment de economie weer beter draait, zullen de vervangingsproblemen echter groot zijn. Het aantal moeilijk vervulbare vacatures zal dan weer toenemen. Veel bedrijven proberen de gevolgen van moeilijk vervulbare vacatures te ondervangen door hun personeel te laten overwerken. Op de lange termijn is dit niet zonder gevaar voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het blijft daarom voor de bedrijven van groot belang om de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt te blijven volgen en eventuele tekenen van toenemende krapte voor bepaalde functies meteen in een lange-termijn perspectief te plaatsen. Daarbij zullen de bedrijven de aandacht voor de toekomstige vervangingsvraag goed vast dienen te houden en zullen ze nog scherper moeten zijn op de mogelijke gevolgen van moeilijk vervulbare vacatures voor de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers.



1 ACHTERGROND

Een drietal lange-termijn trends vormt al jaren de rode draad van de arbeidsmarktontwikkelingen in de Metalektro: een dalende werkgelegenheid (figuur 1), een stijgende gemiddelde leeftijd (figuur 2) en een stijgend gemiddeld opleidingsniveau (*upgrading*) in de sector (figuur 3).

Ook in 2013 hebben deze trends zich doorgezet. Daarnaast zijn er ontwikkelingen die continu in beweging zijn, al dan niet gerelateerd aan de omzetontwikkeling in de sector. In de afgelopen jaren stonden veel ontwikkelingen in de Metalektro dan ook in het licht van de economische crisis en het effect van deze crisis op de omzet. In de *Agenda voor de Toekomst* van vorig jaar constateerden we dat er in veel bedrijven consolidatie op kernactiviteiten rondom een kern van vaste mede-

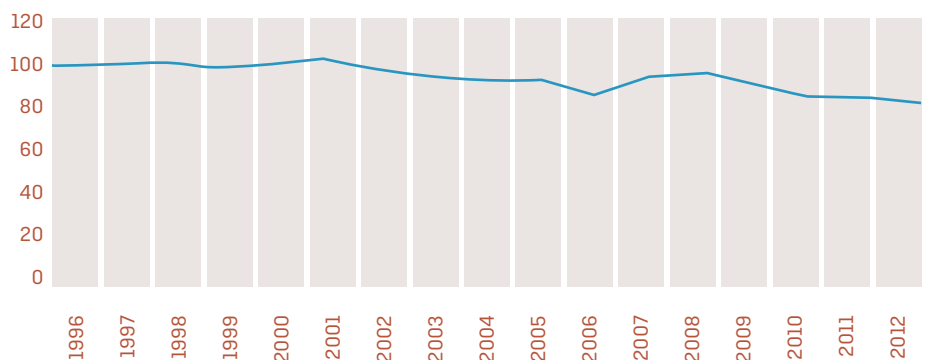
werkers heeft plaatsgevonden. Ondanks een werkgelegenheidsdaling voor de sector als geheel, was er voor uitvoerende en leidinggevende technici en engineering en r&d functies in de tweede helft van 2012 een groei in de werkgelegenheid. De focus op een kern van vaste medewerkers uitte zich ook in een gestegen vraag naar breed inzetbare medewerkers die de aanzet gaf tot diverse hr-maatregelen en organisatorische veranderingen.

FIGUUR 01

Werkgelegenheid in de Metalektro, 1996-2012 (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 2012 beschikbaar. De werkgelegenheid in de Metalektro loopt volgens deze CBS-cijfers al jaren terug

Bron: CBS, Enquête beroepsbevolking, 1996-2012



Waar 2012 een bijzonder zwaar jaar was voor de sector met vier kwartalen omzetsdaling, kende 2013 daarentegen een aanmerkelijk positiever omzetverloop. De omzet kroop uit het dal, wat in de tweede helft van het jaar weer leidde tot omzetgroei (figuur 4). In 2013 hebben de drie hierboven genoemde lange-termijn trends

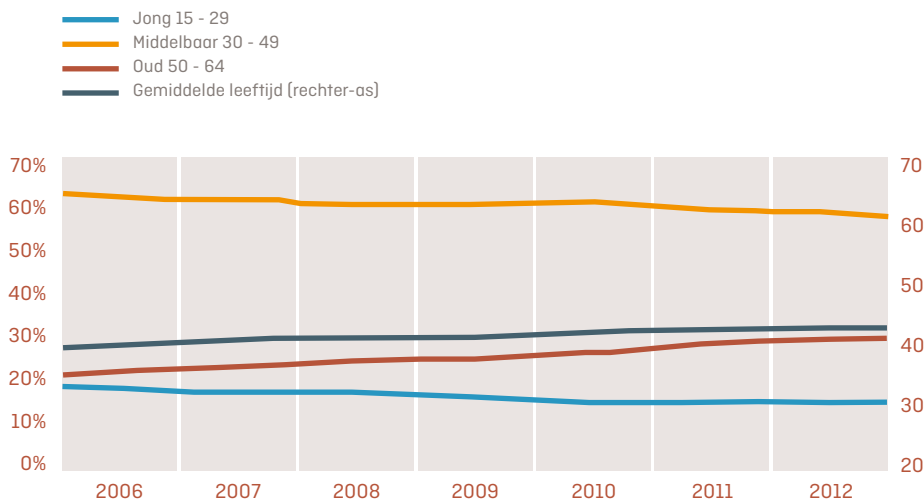
zich doorgezet, maar is er in het kielzog van de positieve omzetontwikkeling een omslag in positieve richting gekomen in veel andere indicatoren. Hierbij lijkt het er voorzichtig op dat deze positieve ontwikkelingen niet slechts een tijdelijke opleving in de tweede helft van 2013 zijn, maar een langere adem hebben. Om een blik

FIGUUR
02

Leeftijdverdeling in de Metalektro, 2006-2012

Figuur 2 toont de leeftijdsverdeling in de Metalektro verdeeld over drie leeftijdsgroepen (alle op de linker-as gemeten) en de gemiddelde leeftijd (op de rechter-as gemeten). De figuur laat zien dat de gemiddelde leeftijd in de sector al jaren stijgt en 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, 2006-2012

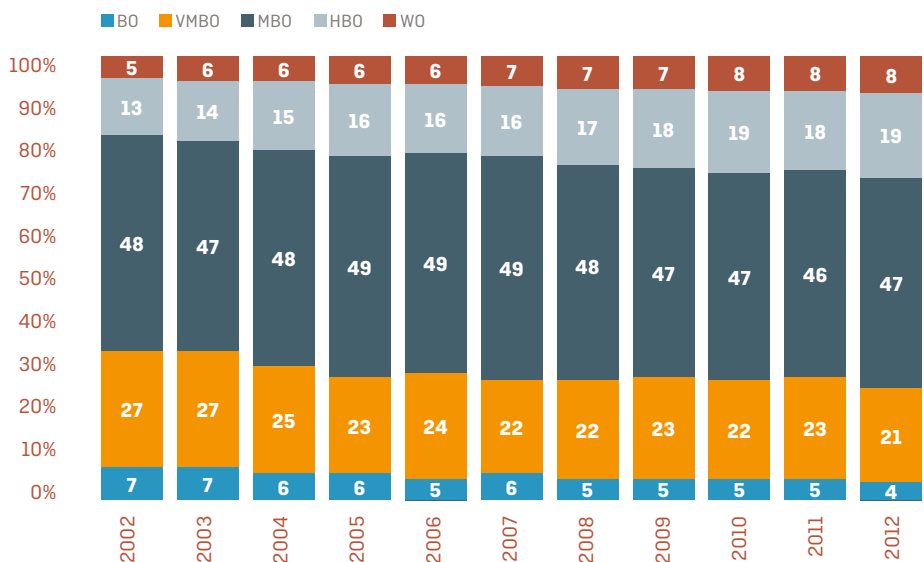


FIGUUR
03

Opleidingsniveau in de Metalektro 2006-2012

Figuur 3 toont hoe het opleidingsniveau van werknemers in de Metalektro zich heeft ontwikkeld sinds 2002. Het aandeel hoog opgeleiden is gestegen terwijl het aandeel laag opgeleiden is gedaald.

Bron: CBS, Enquête beroepsbevolking, 2006-2012



op de toekomst te werpen vatten we daarom in deze *Terugblik en Vooruitkijken* de omslag in de omzetontwikkeling en in diverse andere indicatoren samen. De recente ontwikkelingen worden in paragraaf 2 geschetst. Paragraaf 3 gaat in op de toekomstverwachtingen van metalektrobedrijven en paragraaf 4 besteedt aandacht

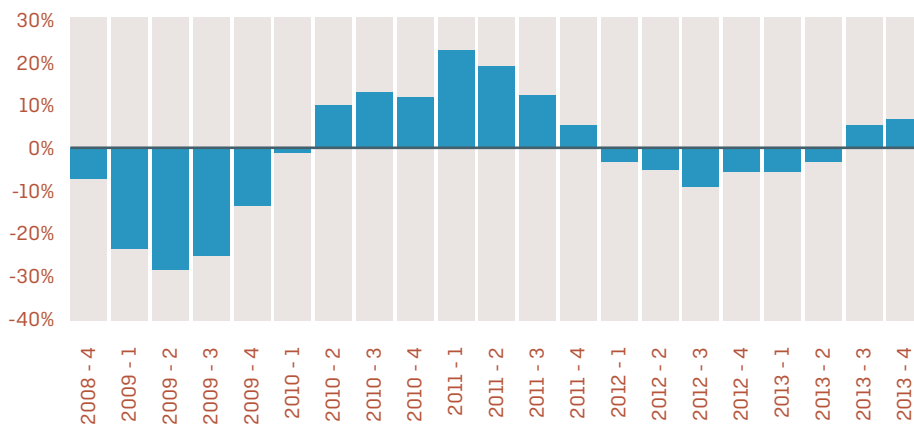
aan de vergrijzing en verwachte vervangingsproblemen. Paragraaf 5 vat de belangrijkste conclusies samen. In de gastcolumn gaat Simon Beausaert in op de rol van *leren* voor brede inzetbaarheid, wat een van de thema's is die in deze *Terugblik en Vooruitkijken* en de *Agenda voor de Toekomst* van vorig jaar nadrukkelijk aan bod komt.

FIGUUR
04

**Omzetontwikkeling
Metalektro 2007-2013,**
% groei ten opzichte van
1 jaar eerder

Figuur 4 toont de procentuele omzetverandering ten opzichte van dezelfde periode het jaar ervoor. De omzetgroei in de Metalektro kroop in 2013 verder uit het dal en werd in de tweede helft van het jaar weer positief.

Bron: CBS, Nijverheidsstatistiek, 2007-2013



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 in de auto industrie.

2 DOOR DE BANK GENOMEN POSITIEVE ONTWIKKELINGEN IN 2013

BLIJVENDE CONSOLIDATIE VAN KERNACTIVITEITEN, DAAROMHEEN EEN GROEIENDE FLEXIBELE SCHIL

Hoewel ook in 2013 de werkgelegenheid in de sector afnam, stabiliseerde deze afname zich in de tweede helft van het jaar. In de eerste helft van 2013 was de personeelsuitstroom nog groter dan de instroom, maar in de tweede helft van het jaar waren instroom en uitstroom nagenoeg in balans (figuur 5).

Daarbij valt op dat er, in lijn met de consolidatie rondom de kernactiviteiten, groei plaatsvond in de omvang van het engineering en r&d-personeel en er relatief weinig krimp was bij uitvoerende technici. Daarentegen zagen we in 2013 de sterkste afname in de werkgelegenheid bij de ondersteunende functies en de leidinggevende

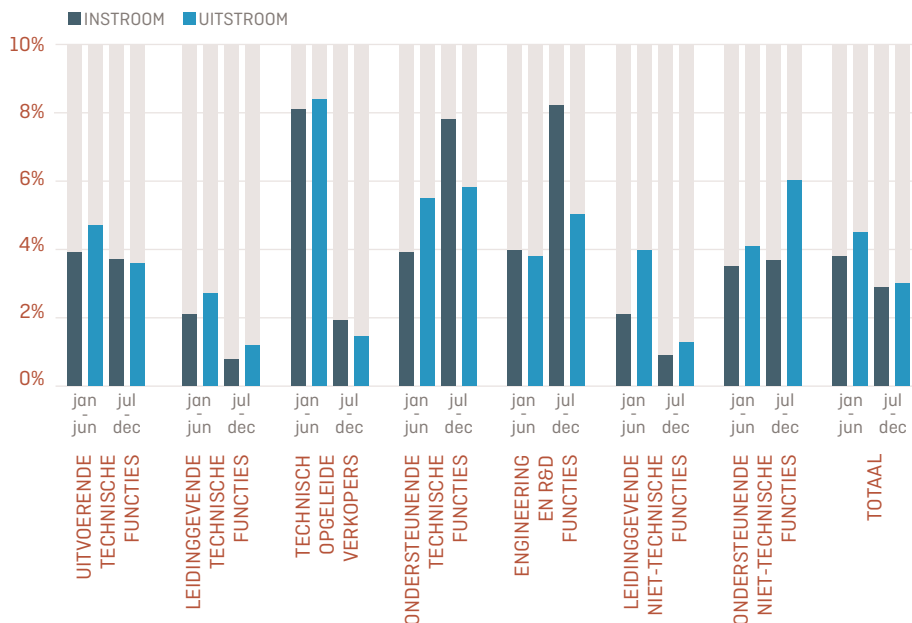
niet-technische functies. Deze functies zijn minder essentieel voor de kernactiviteiten productie en ontwikkeling dan de uitvoerende technici en engineers. De consolidatie rondom de kernactiviteiten lijkt zich dus ook in 2013 te hebben doorgezet. Een groot verschil met 2012 is echter de positieve omzetonwikke-

FIGUUR
05

In- en uitstroompercentages naar functiecategorie, eerste en tweede helft 2013

Figuur 5 toont voor de eerste en tweede helft van 2013 het gemiddelde percentage ingestroomde en uitgestroomde werknemers ten opzichte van de totale werkgelegenheid bij metaalektrobedrijven. Er vond netto instroom plaats van engineering en r&d-personeel. In de meeste andere functies vond (lichte) netto uitstroom plaats. In de tweede helft van 2013 was de totale instroom/uitstroom nagenoeg in balans.

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2013

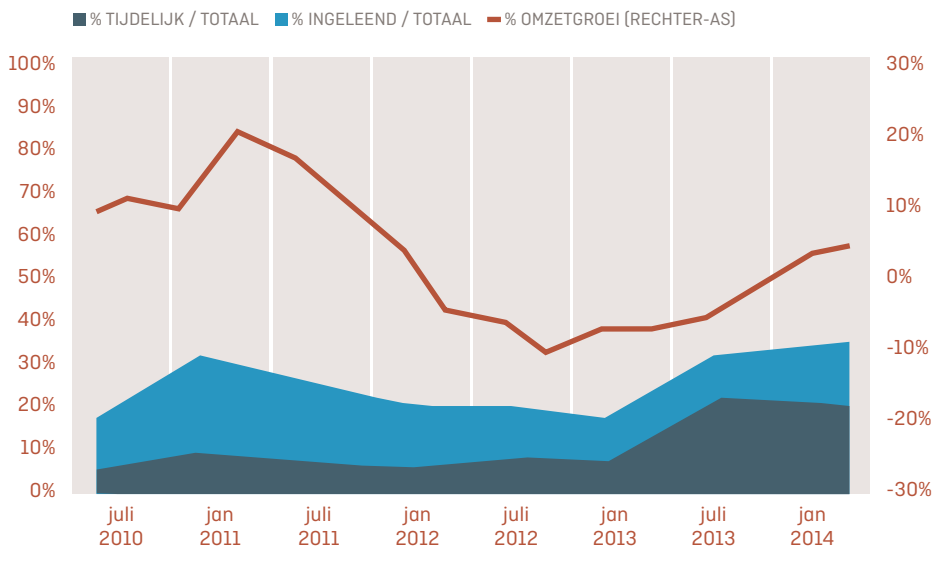


FIGUUR
06

Omvang flexibele schil en omzetgroei in de Metalektro, 2013

Figuur 6 toont de omvang van de flexibele schil als percentage van het totaal aantal medewerkers in de Metalektro. Gedurende het hele jaar 2013 groeide de flexibele schil. In de eerste helft van het jaar groeide vooral het aandeel tijdelijke contracten en in de tweede helft ook het aandeel ingeleende medewerkers.

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2012-2013/ Figuur overgenomen uit: Gerards, R. (2014), Tijdelijke contracten mogelijk voorbode langer herstel. *Economisch Statistische Berichten*. 99 [4681], 177.



ling in 2013, wat zich onder meer aftekent in een daling van het aantal bedrijven dat vanwege onvoldoende vraag productiebelemmeringen ondervindt.

Tegelijkertijd zien we dat de flexibele schil in 2013 sterk is uitgebreid om in deze conjuncturele opleving mee te kunnen bewegen. Maar mocht het economisch tij onverhoopt weer tegenzitten, dan hoeft alleen de flexibele schil verkleind te worden en blijft de vaste kern intact. Een interessante ontwikkeling is wel dat de flexibele schil voor een groot deel is gegroeid met medewerkers met tijdelijke contracten, terwijl in het verleden vaker voor ingeleende krachten werd gekozen (figuur 6).

Eenzijds zijn bedrijven in de Metalektro in 2013 dus nog voorzichtig geweest door op de conjuncturele opleving te reageren met het aantrekken van flexibele krachten, anderzijds toont de keuze om met name voor tijdelijke contracten te kiezen een teken van vertrouwen in de toekomst. Een tijdelijk contract is immers een dienstverband bij het bedrijf zelf, wat gezien kan worden als een positieve intentie om bij aanhoudende economische voorspoed en goed functioneren van de medewerker tot een vast dienstverband over te gaan. Van het inhuren van uitzendkrachten gaat deze intentie een stuk minder sterk uit¹.



¹ Givord, P. and Wilner, L. (2014), When does the stepping stone work? Fixed-term contracts versus temporary agency work in changing economic conditions. *Journal of Applied Econometrics*. doi: 10.1002/jae.2394

MEER BEDRIJVEN MET VACATURES EN MINDER WERVINGSPROBLEMEN

Een verdere bevestiging van de conjuncturele opleving is af te leiden uit het gestegen percentage bedrijven met vacatures, die bovendien vaker dan voorheen het gevolg waren van een toename van het werk (figuur 7).

Ondanks een toename van het aantal bedrijven met vacatures, zien we sinds 2008 een daling van het percentage bedrijven dat problemen ondervindt bij het werven van technici (figuur 8). Ook nam het aandeel van de vacatures dat erg lang open stond af. Het is te gemakkelijk om de afname van de wervingsproblemen enkel op het conto van de economische crisis, de verminderde vraag naar arbeid en de toenemende werkloosheid te schuiven. Natuurlijk maakt de hoge werkloosheid, die momenteel veel meer is dan alleen een ‘granieten laag’, dat de arbeidsmarkt veel ruimer is dan voorheen. Dit neemt niet weg dat diverse inspanningen van individuele metalektrobedrijven, samenwerkingsverbanden binnen de sector en tussen sectoren, sociale partners in de technische sectoren en de overheid, er waarschijnlijk allemaal aan hebben bijgedragen dat de wervingsproblemen voor technische functies zijn verminderd.

Hoewel voor bepaalde metalektrobedrijven het inschakelen van externe bureaus nog altijd belangrijk is, is dit

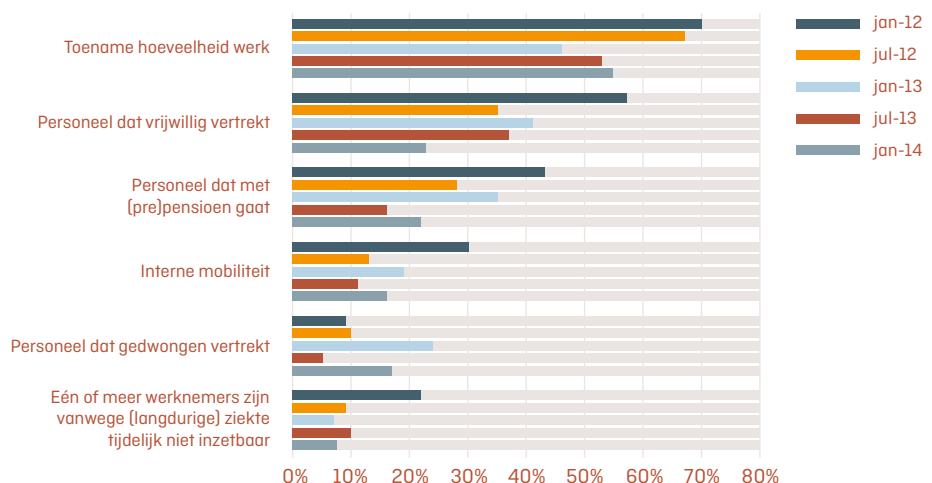
voor de meeste bedrijven niet meer de meest gehanteerde strategie om moeilijk vervulbare vacatures te lijf te gaan. Flink gestegen in populariteit – en nipt op de eerste plaats als wervingsstrategie in 2013 – is de keuze van bedrijven om goede loopbaanperspectieven te bieden. Dit maakt het aantrekkelijker voor technisch opgeleiden om na hun afstuderen ook in de techniek aan de slag te gaan, waardoor de weglek van technici naar andere sectoren vermindert. Daarnaast bereikten begin 2014 de eerste signalen de media dat de animo voor technische opleidingen in de lift zit. Landelijke initiatieven zoals het TechniekPact, TechniekTalent.nu en “Triple Helix” samenwerkingen tussen diverse sectororganisaties, bedrijven, onderwijsinstellingen en lokale overheden (zoals in de TechniekCampus Zaanstreek), dragen waarschijnlijk ook bij aan het verminderen van wervingsproblemen, zowel door het verminderen van de weglek van schoolverlaters die op de arbeidsmarkt instromen (korte-termijn effect) als op de middellange- en lange termijn door een stijging van de instroom in het technisch onderwijs.

FIGUUR
07

Ontstaansredenen van vacatures voor technici, 2012-2013

Figuur 7 toont de ontstaansredenen van vacatures voor technici in de Metalektro. Een toename in de hoeveelheid werk is al jaren de meest voorkomende reden. In de loop van 2013 werd deze reden ook weer door meer bedrijven genoemd dan eind 2012/begin 2013.

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2013

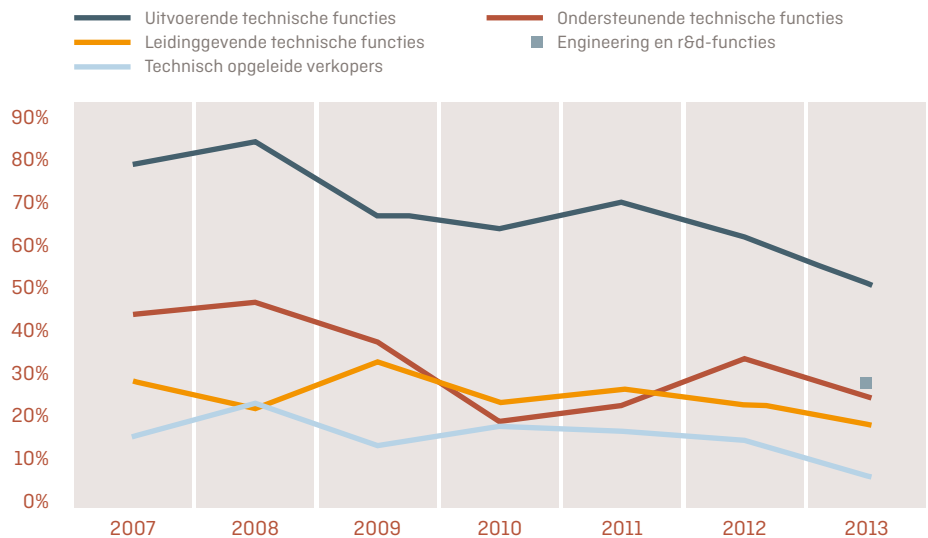


FIGUUR
08

Percentage bedrijven met problemen bij het vinden van technici naar functie-categorie, 2007-2013

Figuur 8 toont het percentage bedrijven dat problemen ondervindt bij het vinden van technici in diverse functie-categorieën. Sinds 2013 onderscheiden we engineering en r&d-functies als categorie. Dit is, na uitvoerende technici, de categorie waarbij het meeste wervingsproblemen ondervonden worden. Over de hele linie zijn wervingsproblemen wel gedaald de afgelopen jaren.

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2007-2013



HUIDIGE WERVINGSPROBLEMEN BETREFFEN VOORAL UITVOERENDE TECHNICI EN ENGINEERS/R&D-FUNCTIES

Ondanks de positieve vruchten die alle inspanningen op bedrijfs-, sector- en macroniveau lijken af te werpen zijn er echter nog steeds wervingsproblemen, met bijkomende gevolgen, die als de economie blijft aantrekken eerder erger dan minder zullen worden.

Vooraf uitvoerende technici en engineering en r&d-personeel zijn het moeilijkst vindbaar (figuur 8). Ook uit de arbeidsmarktprognoses van het ROA, opgenomen in tabel 7.1 van de Arbeidsmarktmonitor Metalektro jaarrapportage 2013, blijkt dat er voor een aantal specifieke opleidingsrichtingen de komende jaren knelpunten worden verwacht. Wat bijzonder zorgwekkend is, is dat moeilijk vervulbare vacatures volgens de bedrijven in toenemende mate leiden tot minder mogelijkheden om te innoveren (tabel 1). Hoewel dit niet het meest voorkomende gevolg is van het niet kunnen invullen van vacatures, is dit in 2013 voor het eerst op een vierde plaats binnen gekomen in de top 5. Bijna een derde van de bedrijven geeft aan dat dit een van de gevolgen is van niet-ingevulde vacatures. Anderzijds tekent dit echter ook het huidige hoge ambitieniveau van deze bedrijven ten aanzien van hun huidige en toekomstige

innovatieplannen. In paragraaf 3 gaan we kort in op deze innovatieplannen.

Naast de negatieve effecten op het innovatievermogen blijft het een zorgpunt dat 'overwerk' één van de meest toegepaste interne aanpassingen is gebleven om de gevolgen van onvervulde vacatures te ondervangen. 86% van de metalektrobedrijven met moeilijk vervulbare vacatures laat mensen overwerken. Dit uit zich ook in de eerste plaats voor 'toegenomen werkdruk' in tabel 1. Gecombineerd met de beperkte aandacht voor de hr-speerpunten 'privé – werk balans' en 'werkdruk verminderen'² kan dit op de lange termijn negatieve gevolgen hebben voor de duurzame inzetbaarheid van mensen, zoals ook beschreven in de *Agenda voor de Toekomst* van vorig jaar. Waakzaamheid blijft op dit punt dus geboden, temeer bij een aantrekkende economie.

² Zie figuur 7.4 van de Arbeidsmarktmonitor Metalektro jaarrapportage 2013

TABEL
1

Top 5 gevolgen van niet-ingevulde vacatures, 2010-2013
Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2010-2013

Top 5 per jaar	2010	2011	2012	2013
1	Toegenomen werkdruk (79%)	Toegenomen werkdruk (88%)	Toegenomen werkdruk (70%)	Toegenomen werkdruk (70%)
2	Werk blijft liggen / deadlines gemist (47%)	Werk blijft liggen / deadlines gemist (45%)	Werk blijft liggen / deadlines gemist (47%)	Werk blijft liggen / deadlines gemist (53%)
3	Levertijden worden langer (31%)	Hogere kosten doordat werk moet worden uitbesteed (29%)	Hogere kosten doordat werk moet worden uitbesteed (28%)	Levertijden worden langer (32%)
4	Verlies aan orders (21%)	Hogere wervings- of opleidingskosten (24%)	Verlies aan orders (25%)	Minder mogelijkheden om te innoveren (31%)
5	Vermindering van de kwaliteit van de productie / Hogere kosten doordat werk moet worden uitbesteed (16%)	Levertijden worden langer (20%)	Vermindering van de kwaliteit van de productie (22%)	Hogere kosten doordat werk moet worden uitbesteed (23%)

STABILISERING SCHOLINGSUITGAVEN EN NOG ALTIJD GROTE BEHOEFTE AAN BREED INZETBAAR PERSONEEL

Na jaren van daling zijn de gemiddelde scholingsbestedingen van metalektrobedrijven in 2013 niet verder gedaald (figuur 9).

Met gemiddelde uitgaven aan directe kosten voor trainingen en cursussen van 1,3% van de loonsom in 2012 en 2013 lijkt de bodem bereikt en is de daling, die de laatste jaren al afvlakte, definitief gestopt. Daarnaast nam

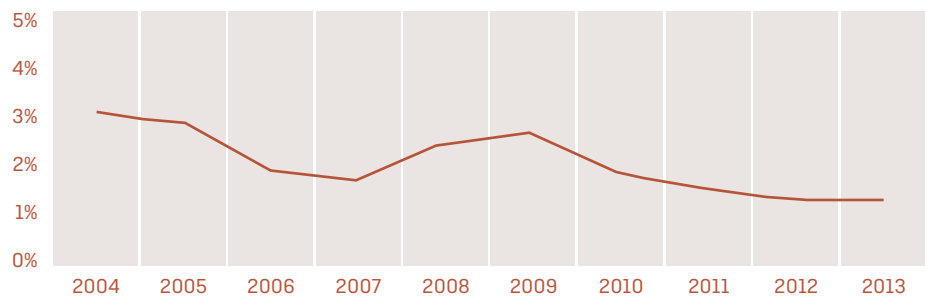
de gemiddelde training- en cursusdeelname toe voor zowel vaste, tijdelijke als ingeleende krachten, hoewel dit opmerkelijk genoeg vooral bij de tijdelijke en ingeleende krachten het geval was.

FIGUUR
09

Gemiddelde totale opleidingsuitgaven per bedrijf als percentage van de loonsom, 2004-2013

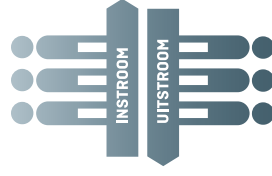
Figuur 9 toont de gemiddelde opleidingsuitgaven per bedrijf als percentage van de loonsom. In 2013 zijn de scholingsuitgaven, voor het eerst sinds 2009, niet gedaald.

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2004-2013



2013 OPWAARTSE RICHTING

PERSONEEL



De in- en uitstroom van personeel waren in de tweede helft van 2013 nagenoeg in balans

FLEXIBELE SCHIL



De flexibele schil is gegroeid; voornamelijk met medewerkers met tijdelijk contract

VACATURES



Toename vacatures

WERVING



Minder wervingsproblemen

SCHOLING



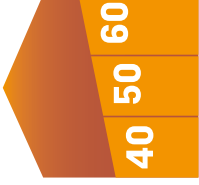
Stabilisering in daling van scholingsuitgaven

**POSITIEVE
SIGNALEN**

**OP
DAGINGEN**
LANGE TERMIJN
TRENDS IN DE
ARBEIDSMARKT-
ONTWIKKELING VAN
DE METALEKTRO:



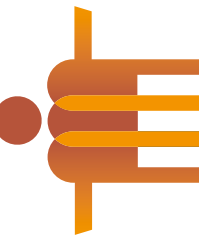
Een dalende
werkgelegenheid



Een stijgende
gemiddelde
leeftijd



Vraag naar hoger
gemiddeld
opleidingsniveau stijgt

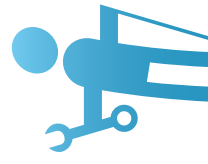


Grote behoefte aan
breed inzetbaar
personeel

**VER-
WACHTINGEN
2014**

PERSONEEL

Toename
samenwerking
HBO - WO

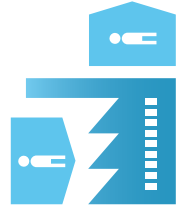


Toename
innovatie

Toename
samenwerking
keten/klanten
binnen de sector

Toename
organisatorische
veranderingen

**VERVANGING
PERSONEEL**



Verwacht percentage
medewerkers dat met
pensioen gaat daalt

Percentage bedrijven dat
vervangingsproblemen
verwacht daalt

**20
14**

**VERWACHTINGEN
BEDRIJVEN VEELAL POSITIEF**

Naast de traditioneel grote aandacht voor de vaktechnische ontwikkeling van de medewerkers werd er in 2013 weer meer aandacht besteed aan de ontwikkeling van medewerkers op het gebied van onder meer taalvaardigheden, commerciële vaardigheden en plannen en organiseren. Daarnaast verwachten de bedrijven dat er de komende jaren meer cursussen gevolgd zullen worden op de gebieden van leidinggeven, veilig gedrag, communicatie- en commerciële vaardigheden. Ook wanneer wordt gevraagd naar toekomstige veranderingen in technische functies geeft een meerderheid van de bedrijven aan dat technische functies meer allround zullen worden en gedragsmatige competenties belangrijker worden (figuur 10).

Dit bevestigt de blijvend grote behoefte aan breed inzetbare werknemers en het toenemende belang van de PROFI competenties:

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

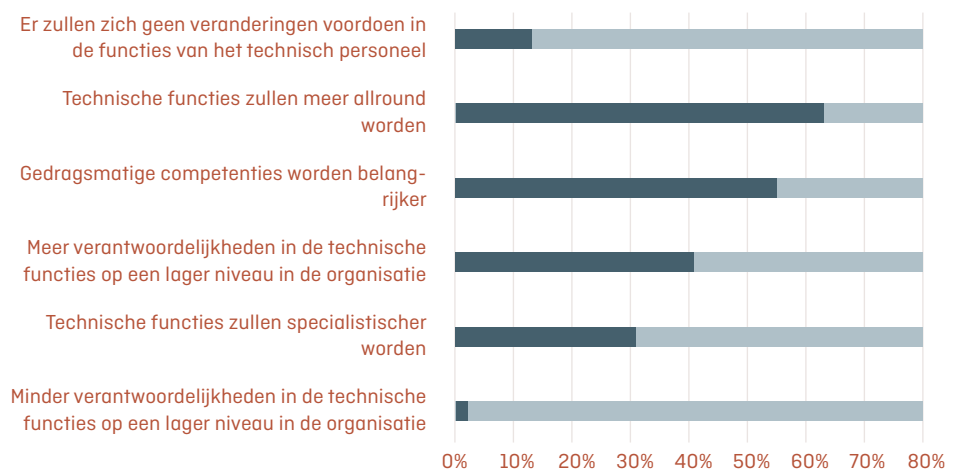
De onverminderd grote behoefte aan breed inzetbaar personeel blijkt ook als bedrijven hier direct naar gevraagd wordt. In de *Agenda voor de Toekomst* van vorig jaar was dit ook al een belangrijke constatering, samen met de consolidatie op kernactiviteiten en een vaste kern van medewerkers. Waar echter in 2012 nog voor diverse functiecategorieën, waaronder uitvoerende technici en engineering en r&d-personeel, een tekort aan breed inzetbare werknemers werd ervaren is deze situatie in 2013 sterk verbeterd.

FIGUUR
10

Verwachte veranderingen in de functies van het technisch personeel in de komende 5 jaar (% bedrijven).

Figuur 10 toont een aantal veranderingen in de functies van het technisch personeel en meet hoeveel procent van de metalektrobedrijven verwacht dat iedere verandering in de komende 5 jaar zal plaatsvinden. Twee veranderingen worden door een meerderheid van bedrijven verwacht; dat technische functies meer allround zullen worden en dat gedragsmatige competenties belangrijker worden.

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2010-2013



3 POSITIEVE VERWACHTINGEN VOOR DIVERSE INDICATOREN TEKENEN GESTEGEN VERTROUWEN

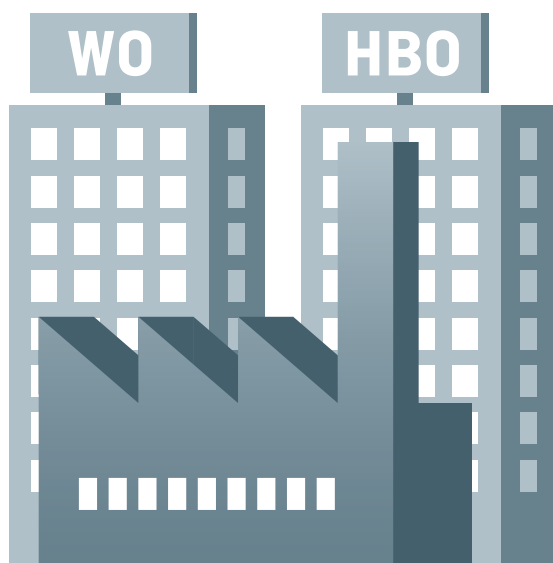
Naast de positieve ontwikkeling van de omzet, de groei van de flexibele schil (met in eerste instantie veel tijdelijke contracten) en het vertrouwen dat daaruit opgemaakt kan worden, zien we dit gestegen vertrouwen ook rechtstreeks terug in de toekomstverwachtingen die de metaalektrobedrijven via de vragenlijsten van de Arbeidsmarktmonitor hebben uitgesproken.

Gemiddeld genomen verwachten metaalektrobedrijven in de (nabije) toekomst onder meer een:

- toename van werkgelegenheid
- toename van innovatie op alle terreinen
- toename van organisatorische veranderingen
- toename van samenwerking binnen de keten/met klanten en binnen de sector
- toename van samenwerking met hogescholen/universiteiten en andere onderwijsinstellingen

Na jaren waarin de werkgelegenheid in de sector kromp, is het belangrijk dat er nu meer bedrijven zijn die een groei van de werkgelegenheid in hun bedrijf verwachten dan bedrijven die krimp verwachten. Dit geldt zowel voor het MKB als voor de grote bedrij-

ven. Daarnaast verwachten bedrijven op alle vlakken, van product tot proces tot dienstverlening, meer te gaan innoveren. Wellicht gerelateerd aan deze innovatie-ambitie is de weer sterker naar buiten gerichte blik die tot uiting komt in verwachte toename van de samenwerking met diverse externe partijen. Zo is het percentage bedrijven dat verwacht in de komende vijf jaar met hogescholen/universiteiten te gaan samenwerken gestegen van 30% naar 50%. Ook met andere onderwijsinstellingen zal de samenwerking toenemen. Bovendien wordt er meer samenwerking verwacht met andere bedrijven, zowel binnen de keten/met klanten als binnen de sector. Ook de ambities van bedrijven voor andere typen organisatorische verandering, zoals taakintegratie, werken in teams en variabele inzet van het technisch personeel, zitten in de lift.



4 VERGRIJZING EN VERWACHTE VERVANGINGSPROBLEMEN

Zoals figuur 2 laat zien stijgt de gemiddelde leeftijd in de Metalektro al jaren. Sinds 2011 is het percentage werkende 50-plussers in de sector zelfs hoger dan het landelijke gemiddelde over alle sectoren van de economie.

Desondanks daalt het door metalektrobedrijven gemiddeld verwachte percentage medewerkers dat met pensioen gaat al jaren (figuur 11) en daalt ook het percentage bedrijven dat veel vervangingsproblemen verwacht door pensionering (figuur 12). Ongetwijfeld speelt de stijging van de pensioenleeftijd die de afgelopen jaren heeft plaatsgevonden hier een belangrijk rol. Daarbij wordt waarschijnlijk onvoldoende beseft dat dit de vervangingsproblematiek niet oplost, maar slechts vooruit schuift tot op het moment dat de gemiddelde pensioensleeftijd niet verder stijgt. Aangenomen mag worden dat dit over enkele jaren het geval zal zijn. Los daarvan kan de pensioenleeftijd wel stijgen op papier, maar in fysiek zwaardere functies is langer doorwerken niet altijd een optie. Hierdoor zullen bedrijven steeds meer te kampen krijgen met oudere medewerkers die onvoldoende inzetbaar zijn. Deze beperkte inzetbaarheid kan worden verbeterd als er bij het bedrijf en/of de medewerkers zelf voldoende aandacht is voor het up-to-date houden van competenties en het bewaken van de fysieke belasting en gezondheid. Gezien de grote aandacht die veel bedrijven hebben voor product-, proces en diensteninnovaties zal het van groot belang zijn om in de oudere medewerkers te blijven investeren.

Het is de vraag of metalektrobedrijven niet onderschatten welke vervangingsproblematiek er op hen af komt, of dat ze zo weinig problemen verwachten omdat ze er steeds beter op voorbereid zijn. In hoofdstuk 6 van het jaarrapport 2013 van de arbeidsmarktmonitor Metalektro is uitgebreid besproken welke maatregelen bedrijven in de Metalektro nemen om de vervangingsproblemen te

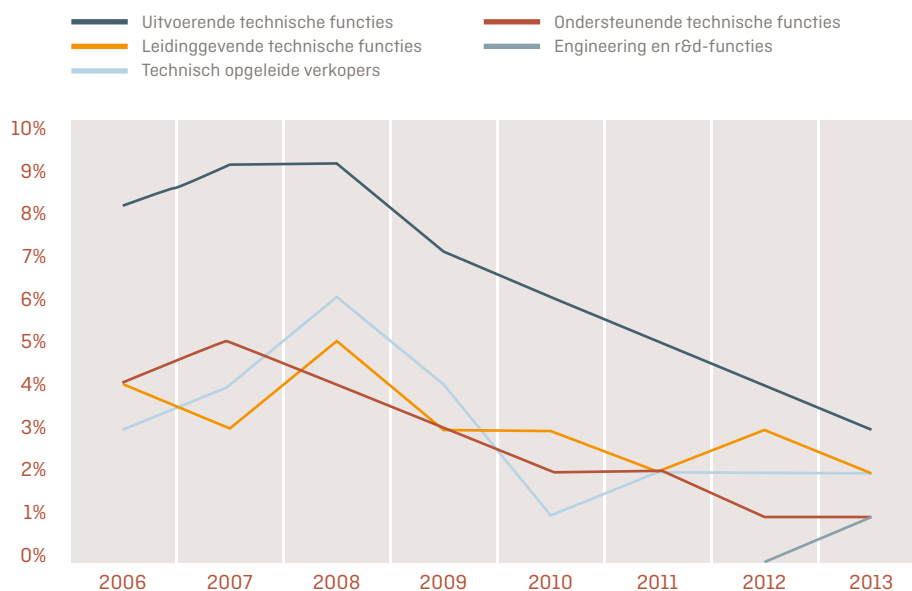
ondervangen. Hieruit blijkt dat een meerderheid van de bedrijven een of meerdere *Active-Ageing* instrumenten inzet om hun medewerkers te faciliteren en dat bedrijven ook in grote getale hr-maatregelen nemen specifiek met het oog op de vervanging van medewerkers die met pensioen gaan. De meest populaire *Active-Ageing* instrumenten zijn het breed inzetbaar maken van medewerkers, aandacht voor de fysieke belasting en rekening houden met de leeftijdsopbouw binnen het bedrijf. De meest populaire hr-maatregel om de vervangingsvraag op te vangen is het aannemen van nieuwe medewerkers en deze zelf opleiden. Het lijkt er dan ook op dat metalektrobedrijven zich terdege bewust zijn van de problematiek en actief bezig zijn met maatregelen op diverse vlakken. De afgelopen jaren hebben echter in het teken van economische crisis gestaan en het is nu de vraag of de positieve verwachtingen van bedrijven over hun vervangingsproblematiek nog steeds gerechtvaardigd blijken te zijn als het economisch herstel de komende jaren serieus doorzet en sommige oudere medewerkers toch niet zo lang blijken te kunnen doorwerken als nu misschien wordt gedacht. Op basis van de ROA arbeidsmarktprognoses worden er voor de komende jaren voornamelijk wervingsproblemen verwacht wanneer er wordt gezocht naar gediplomeerden van de opleidingsrichtingen MBO werktuigbouw, MBO fijnmechanische techniek, HBO werktuigbouwkunde en elektrotechniek op alle opleidingsniveaus. Het is daarom voor metalektrobedrijven van groot belang om de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt alert te blijven volgen en eventuele tekenen van toenemende krapte voor bepaalde functies meteen in een langer termijn perspectief te plaatsen.

FIGUUR
11

Verwacht percentage medewerkers dat de komende vijf jaar met pensioen gaat per technische functiecategorie, 2006-2013

Figuur 11 toont het gemiddeld door metalektrobedrijven verwachte percentage medewerkers dat de komende vijf jaar met pensioen gaat. Schommelingen daargelaten, daalt dit percentage de laatste jaren gestaag.

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2006-2013

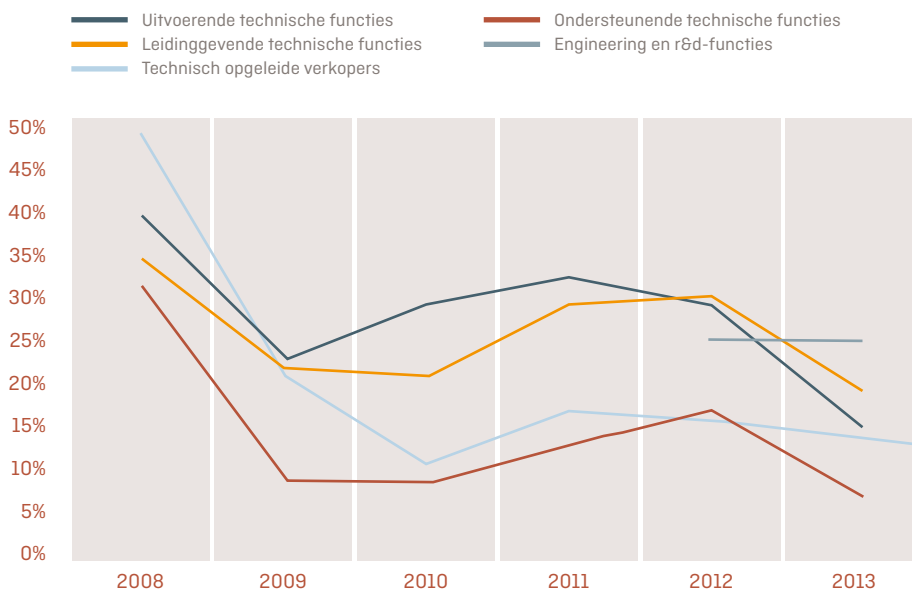


FIGUUR
12

Percentage bedrijven dat in komende 5 jaar veel vervangingsproblemen verwacht door pensionering per technische functiecategorie, 2008-2013

Figuur 12 toont voor diverse functiecategorieën het percentage bedrijven dat in de komende 5 jaar veel vervangingsproblemen door pensionering verwacht. Dit percentage daalt voor bijna alle functiecategorieën al jaren. Bedrijven verwachten gemiddeld steeds minder vervangingsproblemen.

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2008-2013



LEREN OM TE INNOVEREN: DE KRACHT VAN LEEFTIJD

GASTCOLUMN

Door Simon Beusaert,
Universiteit Maastricht en
Université Catholique de
Louvain-la-Neuve, België



Een snelle kennisgroei, technologisering, hoge competitiviteit en tekorten op de arbeidsmarkt, gecombineerd met het probleem van vergrijzing en ontgroening zorgen ervoor dat organisaties steeds meer aandacht besteden aan innovatie. Innoveren vraagt om flexibiliteit van werknemers in alle lagen van de organisatie. Dit vereist werknemers die breed inzetbaar zijn.

De cruciale vraag is: hoe kunnen organisaties hun medewerkers stimuleren en ondersteunen om gedurende hun loopbaan flexibel en breed inzetbaar te blijven? Veel onderzoekers geven aan dat het ondersteunen en faciliteren van leren de sleutel is tot een brede inzetbaarheid. In dit opzicht is al aangetoond dat formele trainingsprogramma's een belangrijke rol spelen. Echter uit onderzoek blijkt, dat de mate waarin werknemers dagelijks kennis delen en opzoeken een belangrijke voorspeller is voor hun flexibiliteit en inzetbaarheid. Dit leren vindt elke dag plaats in de communicatie tussen professionals door middel van de uitwisseling en opbouw van kennis.

Recent onderzoek met de steun van A+O Metalektro uitgevoerd door Universiteit Maastricht in samenwerking met de Université Catholique de Louvain-la-Neuve in België, had tot doel om organisaties handvaten te bieden voor het structureel ondersteunen van de uitwisseling van kennis en feedback op de werkvloer, om daardoor de inzetbaarheid van werknemers te vergroten. Er werd aangetoond dat het niet uitmaakt hoe oud je bent: oud of jong leert op dezelfde manier. Hoeveel en hoe werknemers leren hangt echter wel samen met de motivatie en het toekomstbeeld van de werknemer. Zo zal een werknemer die nog erg leergierig is en een toekomst ziet met veel kansen, meer leren

en daardoor beter inzetbaar zijn. Een collega die zich minder in leren interesseert en in de toekomst minder mogelijkheden en kansen ziet zal daarentegen minder leeractiviteiten ondernemen en daardoor minder goed inzetbaar worden. Bovendien bleek dat het pro-actief leren met collega's een drie keer zo sterke voorspeller was van iemands inzetbaarheid, dan het formele leren via traditionele training en development activiteiten. Dit betekent niet dat formeel leren niet langer nuttig is. De traditionele trainingen bleken vooral nog van belang voor werknemers die zich verder willen ontwikkelen in aangrenzende domeinen of willen doorgroeien naar andere functies.

Naar aanleiding van deze resultaten werden de volgende aanbevelingen geformuleerd.

Ten eerste is het belangrijk om niet in stereotype beelden te vervallen. Voordat men een leeftijdsbewust loopbaanbeleid opzet in de organisatie, is het van belang om te meten of er daadwerkelijk wel verschillen zijn tussen jong en oud als het op leren aankomt. Dit kan bijvoorbeeld met de 'From Learning to Innovation' (FL2I) app die kennisdeling op de werkvloer meet. Dit meetinstrument levert informatie over hoe kennisdeling samenhangt met de inzetbaarheid van de werknemer in de organisatie en biedt handvaten voor het optimaliseren van het dagelijks leren op de werkplek.

Ten tweede werden aanbevelingen gedaan over hoe kennisdeling op de werkplek nog beter ondersteund kan worden. Werknemers denken vaak nog erg traditioneel als het op leren aankomt. Daarom is het belangrijk om eerst het beeld van werknemers te 'ontvriezen'. In het kader van het onderzoeksproject gebeurde dit bijvoorbeeld aan de hand van workshops waarbij in dialoog met de werknemers werd teruggekeken op momenten waarop het meeste geleerd werd en welke factoren daarbij cruciaal waren. Daarbij werd een onderscheid gemaakt tussen het informeel leren op de

werkplek en het leren in trainingen. Vervolgens werden, in samenspraak met de organisatie en zijn werknemers, interventies opgezet. Twee concrete voorbeelden van dergelijke interventies zijn 'de talentenkaart' en het 'duale coachingstraject'. De talentenkaart verwijst naar het in kaart brengen van het netwerk van collega's. Er wordt een kaart getekend waarin de foto van iedere collega wordt weergegeven. Aan de hand van lijnen tussen de foto's wordt aangegeven wie in contact staat met wie. Onder de foto's worden eveneens de sterktes of talenten van de collega's aangestipt. Dit toont duidelijk aan wie waar goed in is en via welke collega je gemakkelijk in contact kan komen met een voor jou nog onbekende collega. Uit onderzoek is gebleken dat kennisdeling vaak wordt belemmerd, omdat niet bekend is wie wat weet. Met deze kaart proberen we deze drempel weg te halen. Bovendien worden de talenten van werknemers hierdoor erkend. In het voorbeeld van het duale coachingstraject worden er koppels gevormd van een nieuwe, jongere medewerker met een ervaren werknemer. Zij hebben geregeld informele bijeenkomsten om de jongere zo snel mogelijk in te werken in zijn nieuwe functie. Echter, de onervaren, jongere collega brengt heel wat boekenkennis mee die ook voor de ervaren werknemer nuttig kan zijn. In een effectief duaal coachingstraject leert de ervaren werknemer evenveel als de jongere werknemer.

Deze twee voorbeelden maken duidelijk hoe aan de hand van eenvoudige en kostenbeperkende interventies het leren op de werkplek optimaal ondersteund kan worden. Zo zie je maar dat, terwijl de gemiddelde leeftijd steeds hoger komt te liggen, dit hr-afdelingen er niet van hoeft te weerhouden om steeds innovatiever uit de hoek te komen.

Wilt u graag meer weten over dit project, neem dan contact op met Simon Beausaert, e-mail s.beausaert@maastrichtuniversity.nl.

**ER IS EEN MOGELIJKE
ONDERSCHATTING VAN
DE VERVANGINGSVRAAG
NAAR PERSONEEL DOOR
VERGRIJZING**

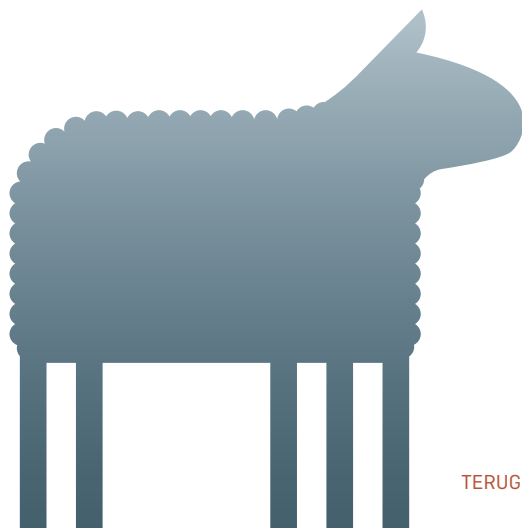


5 CONCLUDEREND: POSITIEVE TEKENEN MAAR SCHERPTE OP KNELPUNTEN BLIJFT GEBODEN

De positieve economische ontwikkelingen die sinds 2013 weer zichtbaar zijn hebben de sector een impuls van optimisme en ambitie gegeven. Verwachtingen ten aanzien van de werkgelegenheid, innovatie en samenwerkingsverbanden zijn optimistisch en tonen bij veel bedrijven een grote ambitie. De komende jaren zullen in het teken staan van het realiseren van deze ambities.

Daarbij zijn de hr-strategieën die in de afgelopen jaren zijn ingezet, maar óók de knelpunten die al langer bekend zijn, beide onverminderd actueel. De bedrijven hoeven op hr-gebied dus niet het wiel opnieuw uit te vinden, maar men moet scherp blijven op de bekende knelpunten. Zo zijn bedrijven in 2013 een stuk meer tevreden met het aanbod van breed inzetbare medewerkers in hun bedrijf en hebben de hr-inspanningen op dat terrein dus al het beoogde effect gehad, al blijft de vraag naar breed inzetbaar personeel (“het schaap met de vijf poten”) erg hoog. De scherpste van de bedrijven blijft in het bijzonder vereist ten aanzien van de knelpunten die door de ruime arbeidsmarkt vanwege de economische crisis tijdelijk iets minder voelbaar waren, maar die door een verder aantrekkende econo-

mie snel aangewakkerd kunnen worden. Denk hierbij aan de mogelijke onderschatting van de vervangingsvraag en de populaire maatregel om moeilijk vervulbare vacatures op te lossen door middel van overwerken, wat qua werkdruk en gezondheid zijn grenzen kent. Beide knelpunten zullen bij een aantrekkende economie sterker tot uiting komen en langetermijn consequenties hebben, waarvoor bedrijven voldoende oog moeten hebben. Tot slot zal het realiseren van alle in 2013 door de metalektrobedrijven uitgesproken verwachtingen en ambities ook afhangen van de vraag of de Nederlandse economie de export-gedreven wind in de zeilen weet te houden en in het kielzog daarvan het consumentenvertrouwen nog verder gaat aantrekken.



Terugblik en vooruitkijken in de Metalektro (voorheen de Agenda voor de Toekomst) vormt ieder jaar het sluitstuk van de Arbeidsmarktmonitor Metalektro. De uitkomsten van de Monitor 2013 zijn gebundeld in een jaarrapportage. Een digitale versie staat op de site ao-metalektro.nl

Heeft u belangstelling voor een printversie, dan kunt u dit boekwerk kosteloos aanvragen via info@ao-metalektro.nl

Meedoen aan het werkgeverspanel?

Meld uw bedrijf aan:

www.ao-metalektro.nl/arbeidsmarkt/arbeidsmarktmonitor

Vragen?

Mabri Fennema staat u graag te woord.

Telefoon 06-43 23 15 35.

E-mail: m.fennema@ao-metalektro.nl



COLOFON

De rapportage **Terugblik en vooruitkijken in de Metalektro** is een uitgave van de **Stichting Arbeidsmarkt en Opleiding Metalektro** en is bestemd voor bedrijven, ondernemingsraden, vakbondskader en relaties.

Uitgave

Juli 2014

Redactie en productie

A+O Metalektro.

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

Aan deze uitgave werkten mee

Regiecommissie Arbeidsmarktmonitor Metalektro,
Communicatieadviseur A+O Metalektro

Ontwerp

Meester Ontwerpers, Amsterdam

Druk

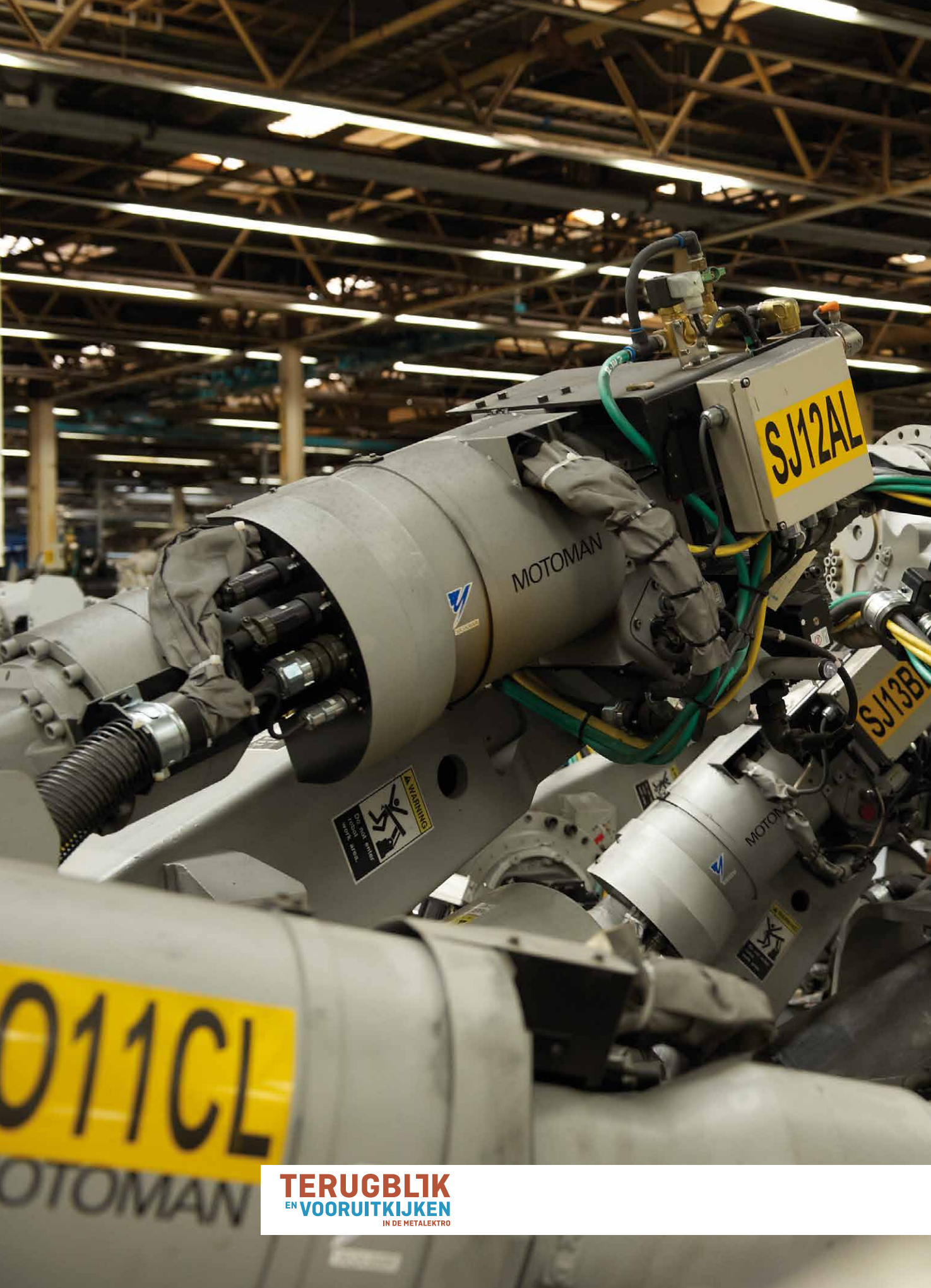
Opmeer Drukkerij bv, Den Haag

Stichting A+O Metalektro

Franklijn 10A / 2391 PX Hazerswoude-Dorp
Postbus 77 / 2390 AB Hazerswoude-Dorp
Telefoon 088 - 60 50 900
info@ao-metalektro.nl / www.ao-metalektro.nl

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





011CL
MOTOMAN

TERUGBLIK
EN VOORUITKIJKEN
IN DE METALEKTRO