

JULI 2015

TERUGBLIK EN VOORUITKIJKEN IN DE METALEKTRO

20 15

EEN UITGAVE VAN DE STICHTING ARBEIDSMARKT EN OPLEIDING IN DE METALEKTRO

VOORHEEN
AGENDA VOOR
DE TOEKOMST

ato-METALEKTRO



INHOUD

Inleiding	3
1 Positieve economische ontwikkelingen en een lichte werkgelegenheidsgroei	4
2 Eisen aan personeel worden hoger : de sector beweegt naar een 'smart industry'	6
3 Welke knelpunten en uitdagingen ervaren bedrijven bij de ontwikkeling van hun personeel?	9
4 Hoe faciliteren en motiveren de bedrijven hun werknemers om zich te ontwikkelen?	13
De investeringen in training en opleiding nemen sinds kort voorzichtig toe, maar kunnen nog aanzienlijk beter	
Initiatief voor het volgen van training ligt steeds vaker bij hr-afdeling	
Steeds meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid en vervangingsproblemen	
5 Concluderend: in de ontwikkeling naar een 'smart industry' neemt de rol toe van de hr-verantwoordelijke	17
Richt de werkomgeving in op leren	
Werk aan de verdere professionalisering van het hr-beleid	
Werk aan de continue ontwikkeling van zowel vast als tijdelijk personeel	

INLEIDING

Drie belangrijke trends:
(1) de snelle technologische ontwikkeling in bijvoorbeeld robotica en sensortechnologie,
(2) de toenemende samenwerking van bedrijven in ketens en netwerken en
(3) de alsmaar stijgende eisen die vanwege de eerste twee trends aan het personeel in de Metalektro gesteld worden.

Eind 2014 heeft de Nederlandse maakindustrie de Actieagenda Smart Industry gelanceerd. In deze Terugblik en Vooruitkijken in de Metalektro zal de zich snel voortzettende beweging van de Metalektro in de richting van een 'smart industry' en de samenhang hiervan met hr ('human capital') beleid centraal staan. 'Smart industry' is daarbij de verzamelnaam die een aantal trends samenvat waarmee een steeds groter deel van de metalektrobedrijven nu al te maken heeft en waarmee in de toekomst waarschijnlijk nog meer metalektrobedrijven te maken zullen krijgen. Daarbij gaat het om drie belangrijke trends: (1) de snelle technologische ontwikkeling in bijvoorbeeld robotica en sensortechnologie, (2) de toenemende samenwerking van bedrijven in ketens en netwerken en (3) de alsmaar stijgende eisen die vanwege de eerste twee trends aan het personeel in de Metalektro gesteld worden.

We zetten de trends op een rij, die vooral betrekking hebben op het vereiste human capital in de sector. Daarnaast gaan we in op de problemen en uitdagingen die metalektrobedrijven in hun human capital beleid ervaren, waarna we de door de metalektrobedrijven ingezette oplossingsstrategieën bespreken. Tot slot trekken we conclusies en presenteren we enkele concrete handvatten voor het toekomstige human capital beleid. Als eerste kijken we echter kort naar de economische en werkgelegenheidsontwikkelingen in de Metalektro in 2014.



1 POSITIEVE ECONOMISCHE ONTWIKKELINGEN EN EEN LICHTE WERKGELEGENHEIDSGROEI

De opleving die in 2013 inzette heeft zich in 2014 sterk doorgezet (figuur 1). De omzetgroei was in alle kwartalen positief. Deze goede bedrijfseconomische ontwikkeling ging gepaard met een lichte groei van de werkgelegenheid. Daarnaast is de flexibele schil in 2014 weer verder gegroeid.

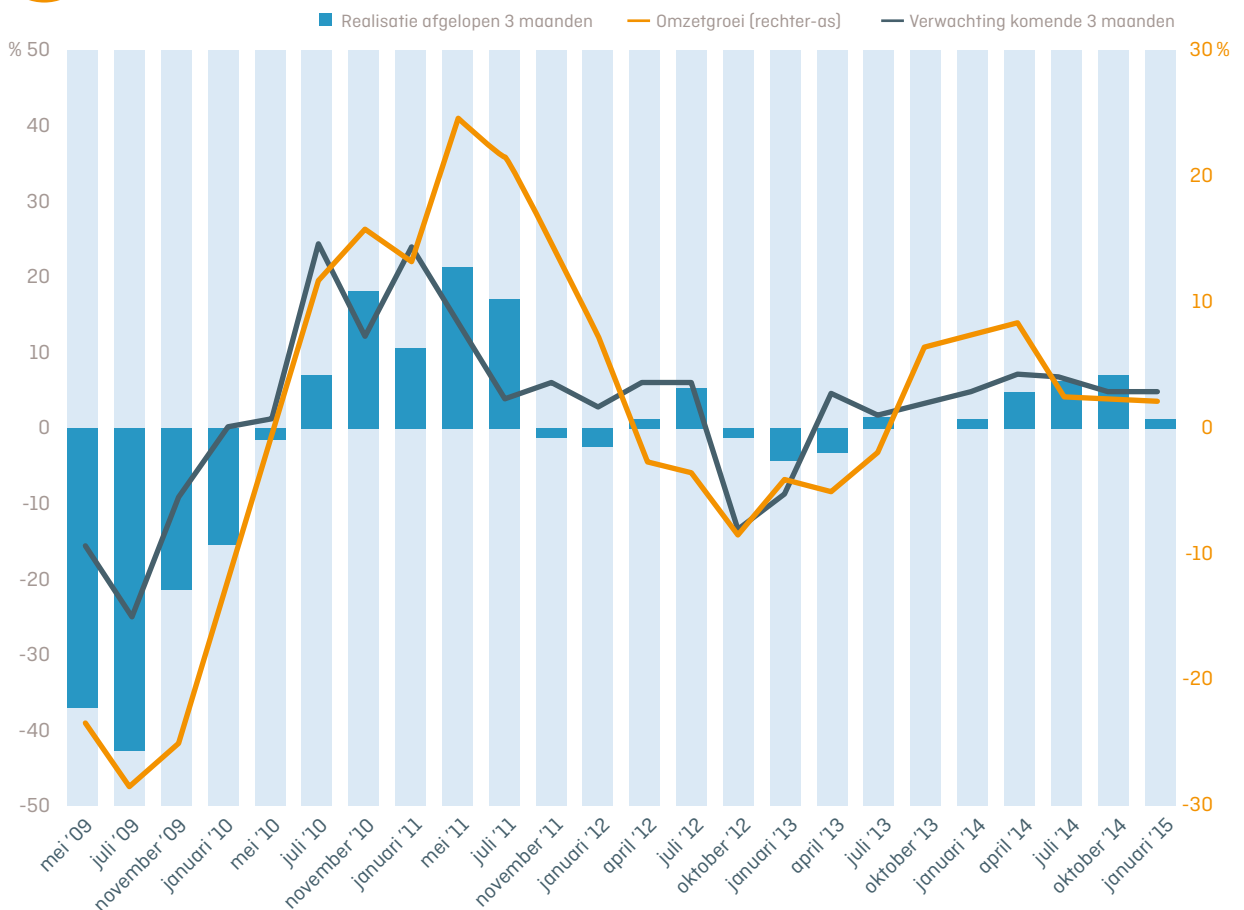
Vooraf in de eerste helft van het jaar was er een sterke toename van het aantal tijdelijke contracten. In de tweede helft van het jaar nam de omvang van de flexibele schil weer wat af, vooral door een daling van het aantal tijdelijke contracten (figuur 2). Signalen van bedrijven uit de sector

wijzen er op dat door de aanhoudende positieve economische ontwikkelingen een deel van de tijdelijke contracten in vaste contracten is omgezet. Dit past in het beeld van de licht groeiende werkgelegenheid in de sector die figuur 1 laat zien.

FIGUUR
01

WERKGELEGENHEIDSBAROMETER

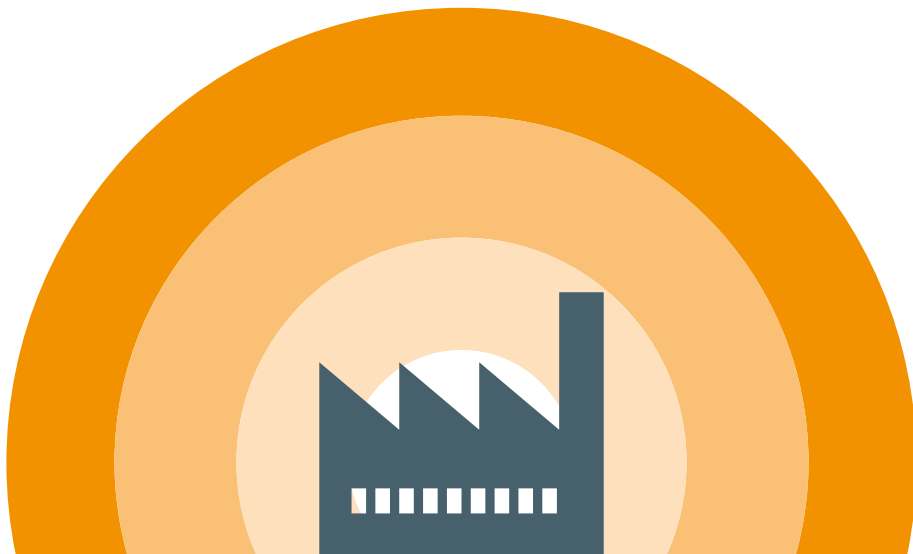
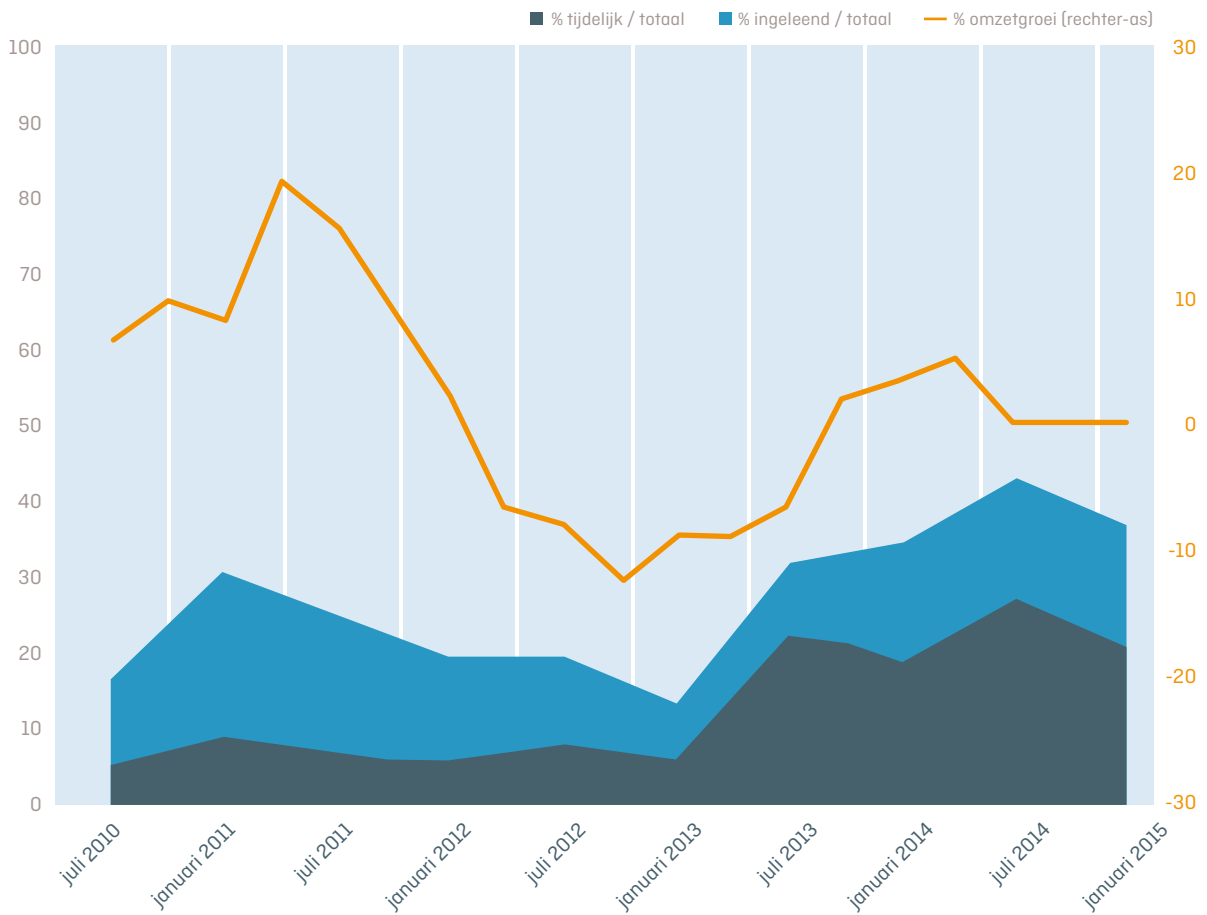
Bron: ROA, Werkgelegenheidsbarometer Metalektro, 2009-2014; CBS, Nijverheidsstatistiek, 2009-2014



FIGUUR
02

OMVANG FLEXIBELE SCHIL EN OMZETGROEI IN DE METALEKTRO

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2010-2014; CBS, Nijverheidsstatistiek, 2010-2014



2 EISEN AAN PERSONEEL WORDEN HOGER: DE SECTOR BEWEEGT NAAR EEN 'SMART INDUSTRY'

Uit verschillende indicatoren blijkt dat de eisen die aan het personeel in de Metalektro gesteld worden nog altijd omhoog gaan; de upgradering van het opleidingsniveau van de medewerkers gaat onverminderd voort.

Het aandeel hoger opgeleiden in de sector (minimaal HBO-niveau) is op recordhoogte aanbeland, terwijl het aandeel lager opgeleiden (VMBO of lager) steeds verder afneemt (figuur 3). Daarnaast geven de bedrijven wederom aan dat gedragsmatige competenties nog belangrijker worden. Dit bevestigt het toenemende belang van

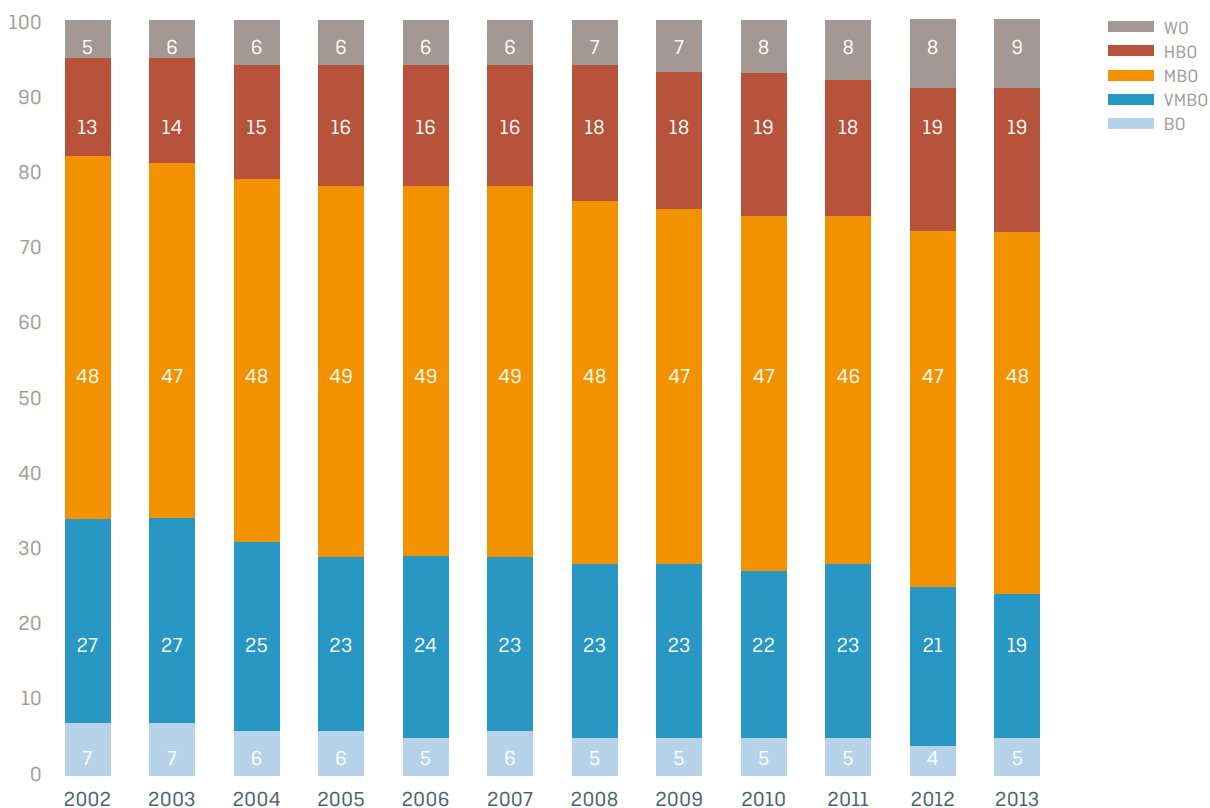
'soft skills', die eerder door de metalektrobedrijven werden getypeerd als de PROFI competenties:

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

FIGUUR
03

OPLEIDINGSNIVEAU IN DE METALEKTRO

Bron: CBS, Enquête beroepsbevolking, 2002-2013



De behoefte aan medewerkers die beschikken over PROFi competenties wordt nog versterkt door de grote behoefte om medewerkers variabel in te kunnen zetten. Deze variabele inzet van medewerkers is de door metalektrobedrijven meest verwachte organisatorische verandering voor de komende drie jaar. Van het personeel wordt dan ook steeds meer verwacht dat ze breed inzetbaar zijn.

Niet alleen voor het opvangen van schommelingen in de bedrijfsdrukke, maar bij bijna de helft van de metalektrobedrijven ook vanwege product- en procesvernieuwingen (figuur 4). De inzetbaarheid van het personeel is dan ook met afstand het belangrijkste speerpunt van het hr-beleid voor de komende jaren (figuur 5).

FIGUUR 04

REDENEN VOOR BEHOEFTE AAN BREED INZETBARE UITVOERENDE TECHNICI (% BEDRIJVEN), 2014

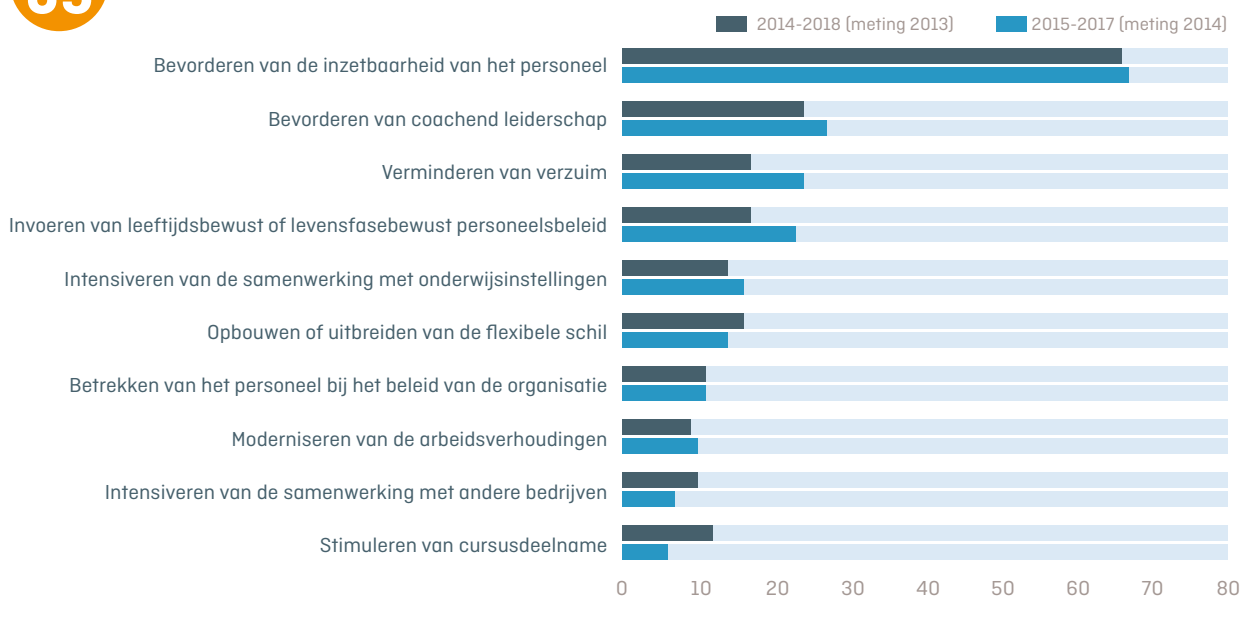
Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektrro, 2014



FIGUUR 05

TOEKOMSTIGE SPEERPUNTEN VAN PERSONEELSBELEID (% BEDRIJVEN)

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektrro, 2013-2014



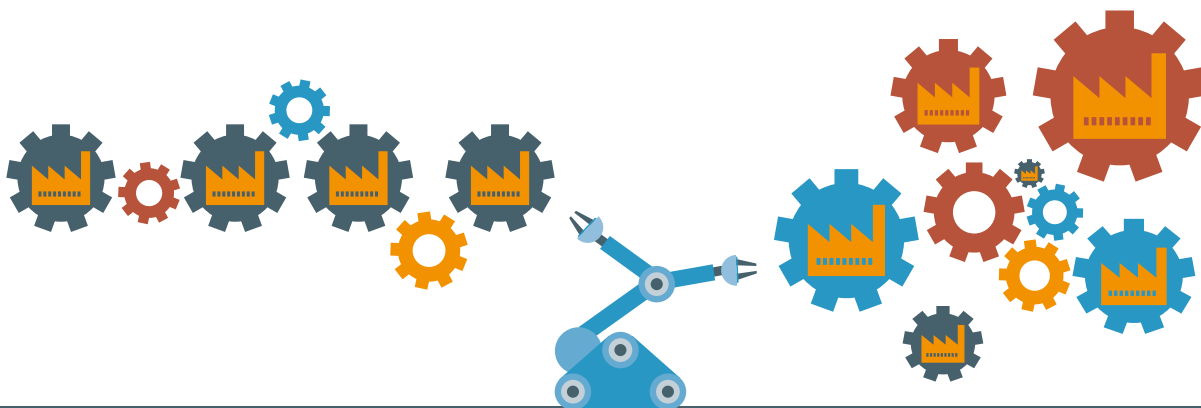
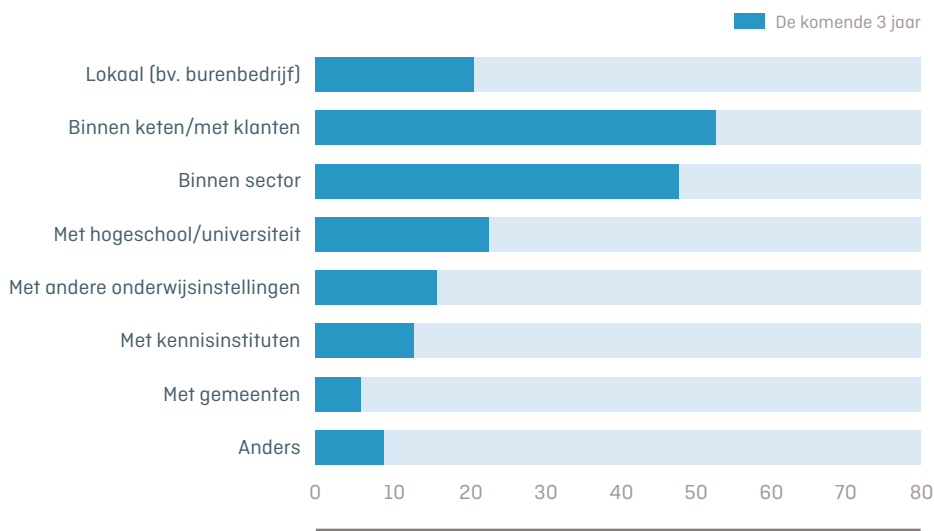
De stijgende vraag naar hoger opgeleiden en toenemende behoefte aan breed inzetbare technici die ook beschikken over soft skills, moeten gezien worden in het kader van de ontwikkeling naar een 'smart industry'. De combinatie van snelle technologische ontwikkeling in robotica en sensortechnologie en de komende jaren waarschijnlijk ook in 3D-printen, maakt dat de Metalekto zich momenteel in razend tempo ontwikkelt. De bedrijven maken meer en meer deel uit van samenwerkende ketens en netwerken waarin complexe en kennisintensieve producten worden gemaakt die over de hele wereld worden afgezet, met veel oog voor de specifieke wensen van de afnemers. In deze ketens is er steeds meer sprake van co-creatie en coproductie waarbij innovatieve gespecialiseerde MKB-bedrijven een grote rol spelen. Dit wordt onderstreept in figuur 6, waarin de samenwerking met klanten en de samenwerking binnen de sector de twee belangrijkste (toekomstige) vormen van samenwerking blijken te zijn voor de metalekto-bedrijven.

Al deze ontwikkelingen, die samengevat kunnen worden als de beweging naar een 'smart industry', werken als een stuwende kracht onder de toenemende vraag naar hoger opgeleiden, soft skills en brede inzetbaarheid. Human capital is hiermee de motor van de sector geworden. Aangenomen mag worden dat de ontwikkeling van een 'smart industry' een additionele impuls zal geven aan de al langer lopende 'hbo-isering' van de werkgelegenheid in de sector alsook aan een blijvend sterke vraag naar PROFI competenties en een brede inzetbaarheid van de medewerkers. Uit de derde Quickscan van 2014 bleek bijvoorbeeld dat nu al 29% van de metalekto-bedrijven verwacht dat banen op MBO-niveau 1 en 2 in de toekomst vrijwel zullen verdwijnen, terwijl 14% van de bedrijven verwacht dat een meerderheid van de technici in de toekomst minimaal een HBO-diploma heeft¹.

FIGUUR 06

VORMEN VAN EXTERNE SAMENWERKING IN DE KOMENDE 3 JAAR (% BEDRIJVEN)

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalekto, 2014



¹ Gerards, R. (2014). Arbeidsmarktmonitor Metalekto Quickscan 2014-3. Maastricht: ROA. <http://www.ao-metalekto.nl/images/pdf/quickskans/Quickscan-derde-kwartaal-2014.pdf>

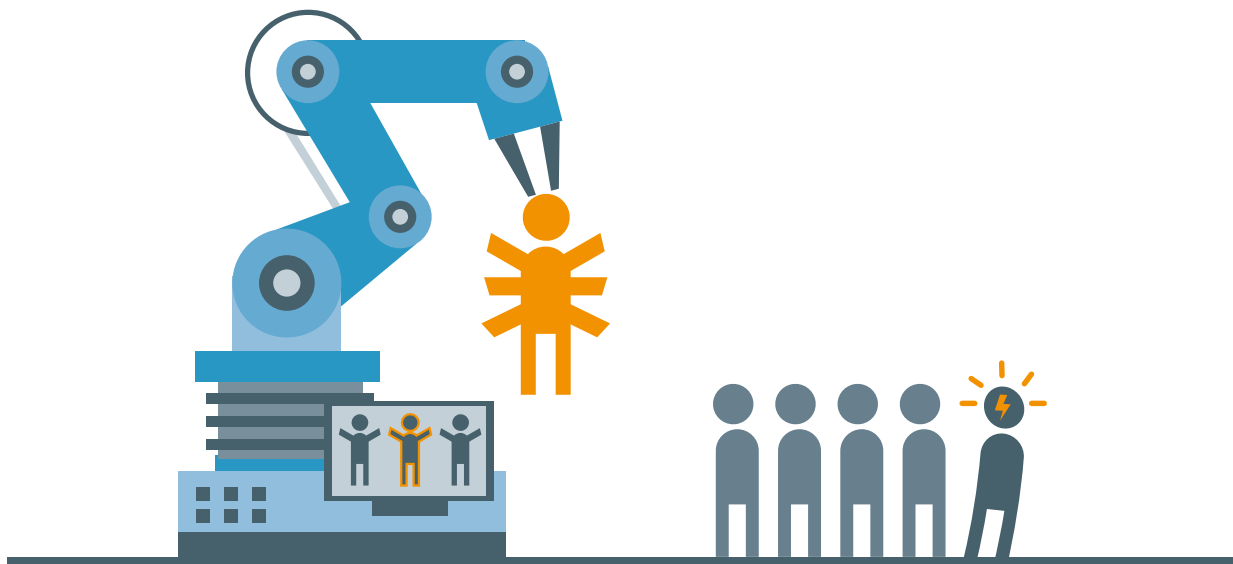
3 WELKE KNELPUNTEN EN UITDAGINGEN ERVAREN BEDRIJVEN BIJ DE ONTWIKKELING VAN HUN PERSONEEL?

Voor de bedrijven is het essentieel dat hun personeel zo goed mogelijk mee komt, en mee wordt genomen met deze beweging richting een 'smart industry'. Voor de medewerkers zelf is dit vanzelfsprekend ook van groot belang. Tot op heden is dit echter een punt waarop nog veel bedrijven knelpunten ervaren.

Zo geeft een derde van de metalektrobedrijven aan dat ze meer behoefte hebben aan breed inzetbare uitvoerende technici dan ze momenteel beschikbaar hebben. Ook geven ze aan dat het verbeteren van de inzetbaarheid nogal eens belemmerd wordt doordat medewerkers vaak moeilijk kunnen omgaan met veranderingen. Bovendien geven steeds meer bedrijven aan dat hun personeel onvoldoende bereid is in zichzelf te investeren (figuur 7). Daarnaast ervaren steeds meer bedrijven problemen met name bij de werving van engineering en r&d personeel. Dit is bij uitstek één van de meest human capital gedreven functiecategorieën. Deze wervingsproblemen leiden vaak tot een toeneemende werkdruk en kunnen ook een belemmering vormen voor innovatie. Dit is een belangrijk punt van zorg omdat

human capital gedreven innovatie van cruciaal belang is voor een sector die zich ontwikkelt tot een 'smart industry'. Daar komt nog bij dat er in de Metalektro relatief veel ouderen en weinig jongeren werken. Vergrijzing en ontgroening van het personeel spelen de sector parten en vormen de komende jaren een belangrijke uitdaging voor het hr-beleid van de metalektrobedrijven. Tot slot is de flexibele schil de laatste jaren zeer sterk gegroeid, van 14% van de totale werkgelegenheid in januari 2013 tot 37% in januari 2015 (figuur 2). Met zoveel medewerkers in de flexibele schil is het nog belangrijker dan ooit dat deze medewerkers goed opgeleid zijn en blijven beschikken over een up-to-date competentieprofiel.

Lees verder op pagina 12 ►



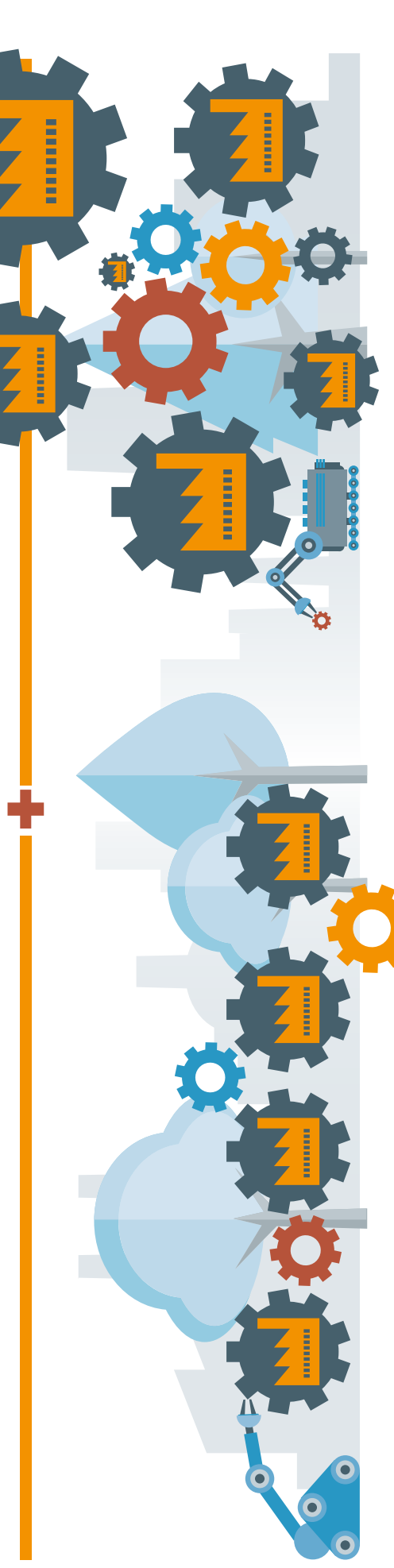
TERUGBLIK ²⁰¹⁵ EN VOORUITKIJKEN IN DE METALEKTRO

2016-METALEKTRO

SMART INDUSTRY; DRIE BELANGRIJKE TRENDS

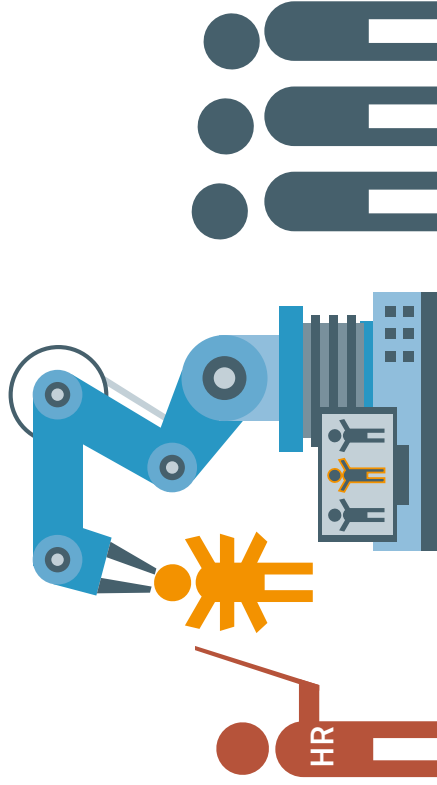
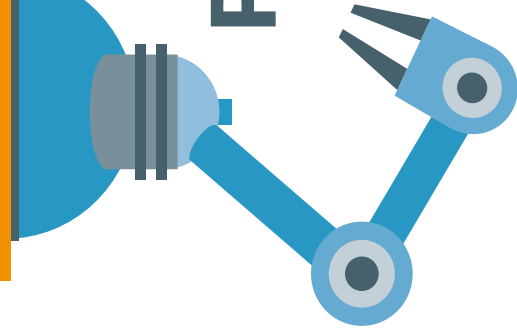


SNELLE ONTWIKKELING IN
ROBOTICA
& SENSORTECHNIEK



STIJGENDE EISEN AAN **PERSONEEL**

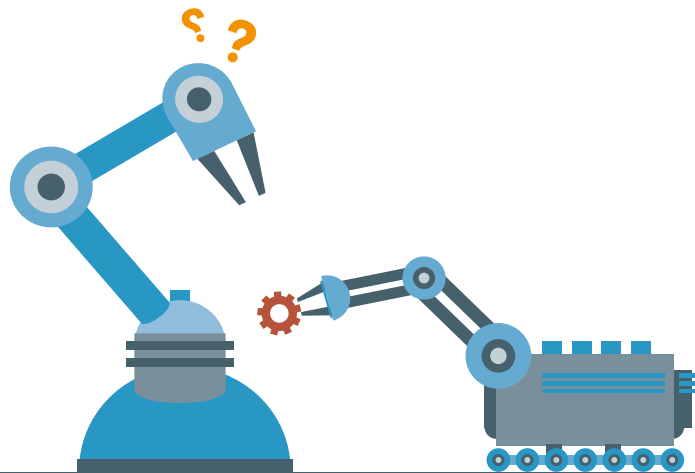
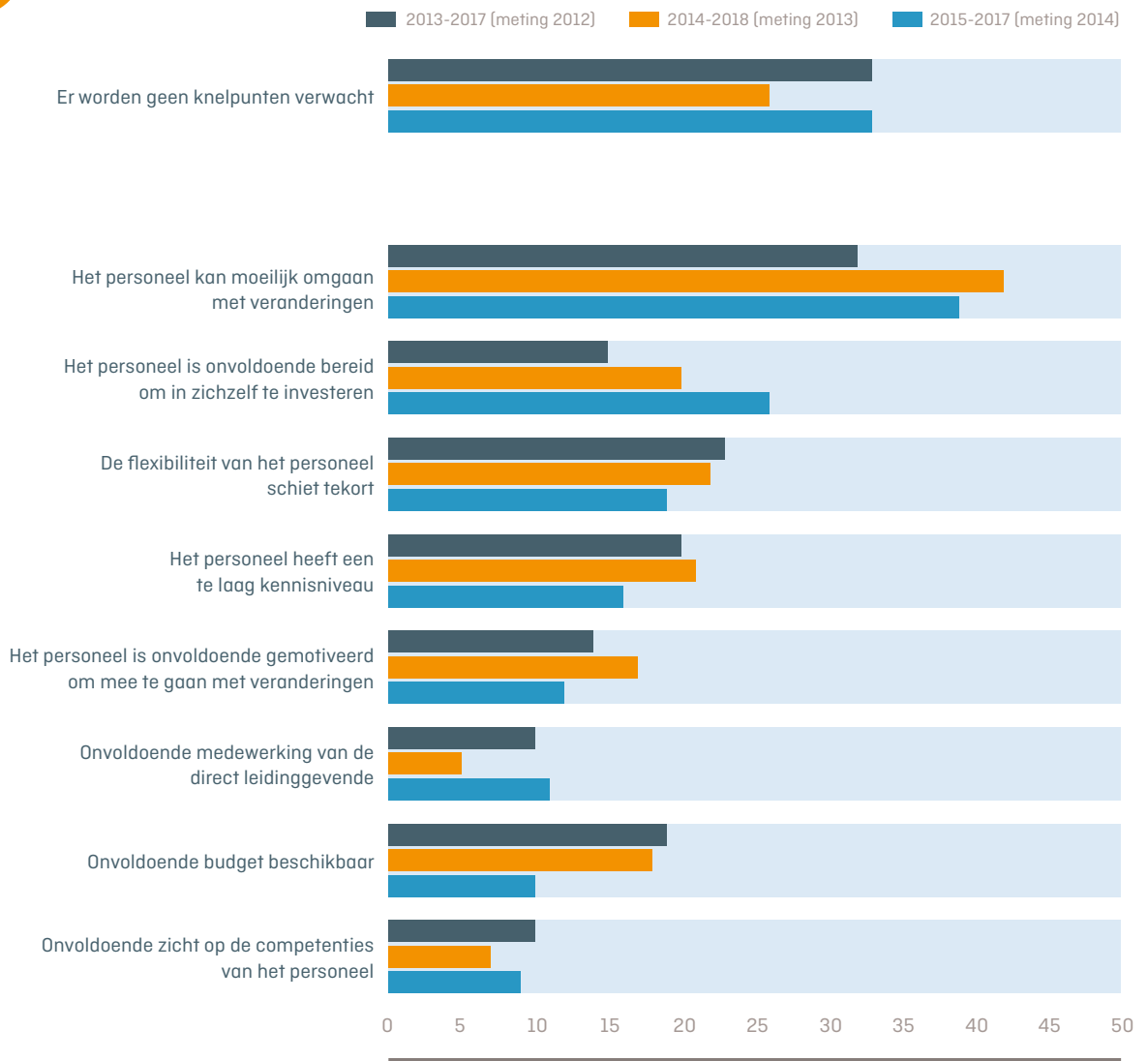
- De upgrading van het personeel, zowel vakktechnisch als PROFI competenties.
- Het initiatief voor het volgen van trainingen.
- Het creëren van een leerrijke werkomgeving.
- Het inzetten van Active-aging instrumenten.
- Hr-maatregelen om vervangings-problemen te voorkomen.
- Het proactief vacatures openen.



FIGUUR
07

VERWACHTE KNELPUNTEN BIJ HET REALISEREN VAN TOEKOMSTIGE SPEERPUNTEN (% BEDRIJVEN)

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2011-2014



4 HOE FACILITEREN EN MOTIVEREN DE BEDRIJVEN HUN WERKNEMERS OM ZICH TE ONTWIKKELEN?

De Metalektro is van oudsher een van de sectoren waarin vakkennis sneller veroudert dan in veel andere sectoren. Onderzoek laat namelijk zien dat kennis in het vakgebied van natuur en techniek sneller veroudert dan in andere vakgebieden².

De veel kortere 'halfwaardetijd' van technische kennis is een logisch gevolg van de snelheid waarmee technologische en organisatorische innovaties in de sector worden geïmplementeerd. Het is dan ook goed dat bijna 90% van de metalektrobedrijven medewerkers trainingen aanbiedt in vaktechnische kennis en vaardigheden. Er is dus veel aandacht voor de vaktechnische verdieping en verbreding, die een belangrijke pijler vormt in de beweging naar een 'smart industry'. Om de knelpunten die in de vorige paragraaf beschreven stonden te verhelpen, is er echter meer nodig dan vakinhoudelijke training. Dit roept de vraag op hoe metalektrobedrijven met hun beleid hun personeel faciliteren en motiveren om mee te gaan met veranderingen, om meer PROFI competenties onder de knie te krijgen en om breder inzetbaar te worden.

DE INVESTERINGEN IN TRAINING EN OPLEIDING NEMEN SINDS KORT VOORZICHTIG TOE, MAAR KUNNEN NOG AANZIENLIJK BETER

Op een aantal aspecten van human capital ontwikkeling tonen metalektrobedrijven in 2014 ontwikkelingen die ten opzichte van het recente verleden veelbelovend lijken, maar nog altijd achter blijven bij wat nodig lijkt te zijn voor de ontwikkeling tot een 'smart industry'.

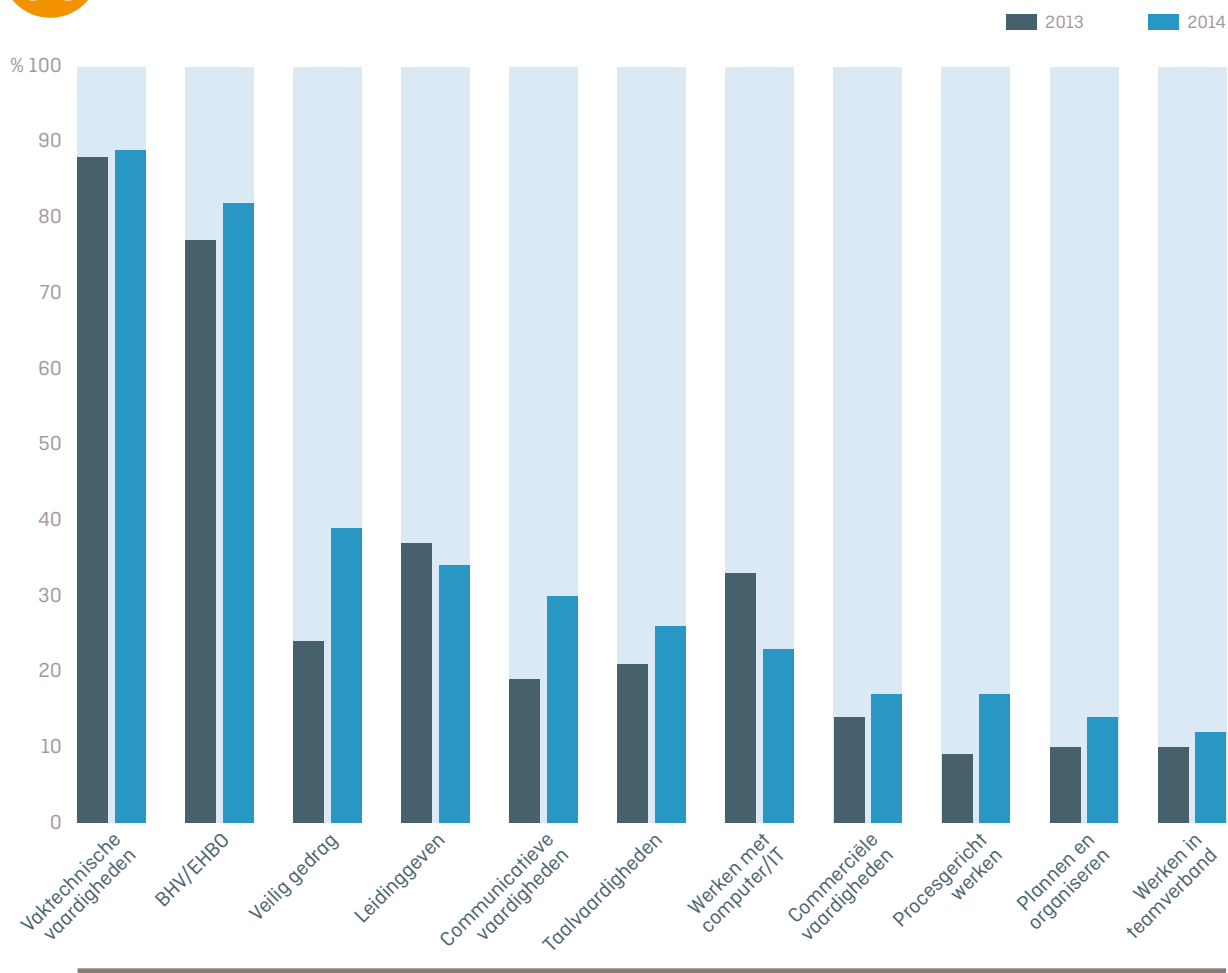
Het is positief dat de opleidingsuitgaven als percentage van de loonsom in 2014 voor het eerst sinds 2009 weer zijn gestegen, van 1,3% naar 1,6%. Ook het gemiddeld aantal dagen dat aan opleidingen wordt besteed is gestegen van 2,5 naar 3,4 dag per technische werknemer. Toch liggen vooral de opleidingsuitgaven nog altijd op een relatief laag niveau. Deze waren in 2004 nog 3% van de loonsom. Dat is bijna twee keer zo hoog als in 2014.

In 2014 was in meer bedrijven aandacht voor de ontwikkeling van soft skills. Het percentage bedrijven dat medewerkers trainde op gebied van communicatieve vaardigheden steeg van 19% in 2013 naar 30% in 2014; voor training in commerciële vaardigheden steeg dit van 14% naar 17% en voor trainingen gericht op plannen en organiseren van 10% naar 14% (figuur 8). Deze bescheiden stijgingen nemen echter niet weg dat er in de grote meerderheid van metalektrobedrijven nog te weinig aandacht is voor de ontwikkeling van de PROFI competenties.

Wel zien we dat het percentage metalektrobedrijven dat actief probeert een leerrijke werkomgeving te creëren in 2014 duidelijk is toegenomen tot 26% van alle bedrijven.



² A. de Grip & J. van Loo (2002) "The Economics of Skills Obsolescence: A Review." In: A. de Grip, J. van Loo & K. Mayhew (eds.). The Economics of Skills Obsolescence., Research in Labor Economics, Vol 21, Amsterdam/Boston: JAI Press, p.1-26



Het creëren van een leerrijke werkomgeving stimuleert het informele leren op het werk, wat cruciaal is voor het optimaal presteren van een 'smart industry'. Daarbij gaat het om zowel 'learning by doing' als om de kennisoverdracht tussen medewerkers op de werkvloer. De ROA Leven Lang Leren Enquête 2013³ laat zien dat informeel leren tijdens het werk inmiddels al 96% van de totale tijd beslaat die werkenden in Nederland aan leeractiviteiten besteden.

Tot slot zien we dat bedrijven doorgaans veel minder aandacht besteden aan het op peil houden van de kennis en vaardigheden van medewerkers in de flexibele schil dan bij de medewerkers die in vaste dienst zijn. De verschillen zijn de afgelopen twee jaar wel kleiner zijn geworden. Van het technisch personeel in vaste dienst heeft bijna 50% het afgelopen jaar minstens één cursus of training gevolgd;

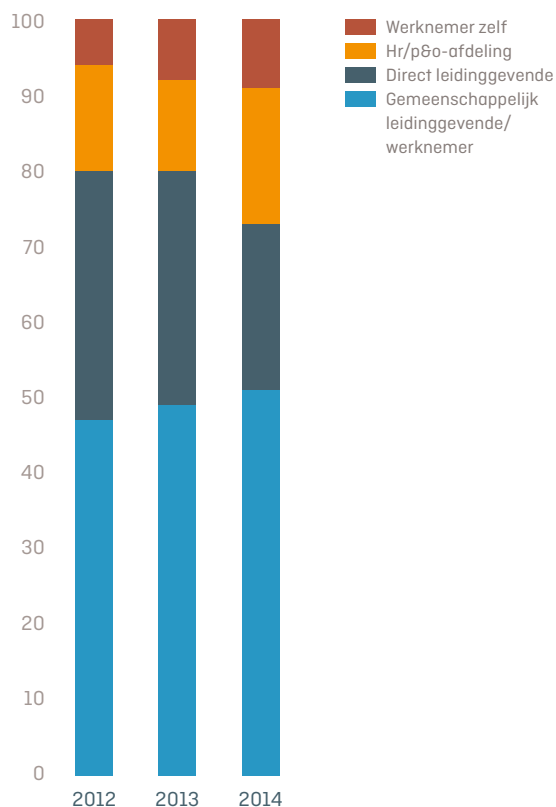
onder de medewerkers met een tijdelijk contract is dat met 45% iets lager. Bij het ingeleende technisch personeel is de trainingsdeelname slechts 29%. Vanuit bedrijfs perspectief is het begrijpelijk dat flexwerkers minder training volgen. Vooral ingeleende krachten zijn doorgaans slechts korte tijd bij het bedrijf werkzaam. Gezien de snelle halfwaardetijd van technische kennis en verschuivende competentie-eisen, zal een gebrek aan training echter na verloop van tijd de duurzame inzetbaarheid van deze medewerkers aantasten. Hierdoor zullen bedrijven bij een krappere arbeidsmarkt worden geconfronteerd met een flexibele schil die niet langer adequaat kan worden ingezet omdat de tijdelijke krachten vaardigheden te kort komen. Zeker gezien de grote omvang die de flexibele schil bij tijden aanneemt, zoals de piek van 43% in juli 2014, is het van vitaal belang dat al deze mensen optimaal inzetbaar blijven.

³ L. Borghans, D. Fouarge, A. de Grip & J. van Thor [2014]. Werken en leren in Nederland. Maastricht: ROA.

INITIATIEF VOOR HET VOLGEN VAN TRAINING LIGT STEEDS VAKER BIJ HR-AFDELING

Uit figuur 9 blijkt dat er de afgelopen jaren een zeer lichte stijging heeft plaatsgevonden in het aandeel van de trainingen die werden gevolgd op eigen initiatief van de werknemer. Ook nam het aandeel van de trainingen die op gezamenlijk initiatief van werknemer en werkgever werden gevolgd licht toe. De grootste stijging is echter duidelijk te zien bij de trainingen en cursussen die op initiatief van de hr-afdeling werden gevolgd. Al deze verschuivingen gaan vooral ten koste van trainingen die puur op initiatief van de direct leidinggevende worden gevolgd. Uit deze verschuivingen blijkt dat de maatregelen die de afgelopen jaren zijn genomen om technisch personeel bij hun eigen opleiding en ontwikkeling te betrekken, langzaam vruchten beginnen af te werpen. Ook duidt met name het toenemende initiatief voor het opleiden van medewerkers vanuit de hr-afdeling op een gegroeide rol van deze afdeling bij het human capital beleid van het bedrijf.

FIGUUR 09 INITIATIEFNER(S) CURSUSSEN EN TRAININGEN VOOR HET TECHNISCH PERSONEEL
Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektror, 2012-2014



STEEDS MEER AANDACHT VOOR DUURZAME INZETBAARHEID EN VERVANGINGSPROBLEMEN

Ondanks de nog altijd stijgende gemiddelde leeftijd van de werkenden in de metalektrobedrijven en de scheve leeftijdsverdeling, verwachten bedrijven minder vervangingsproblemen dan in de voorgaande jaren.

Voor een deel is dit het gevolg van het feit dat vrijkomende arbeidsplaatsen niet meer worden ingevuld doordat werkzaamheden worden geautomatiseerd of gerobotiseerd. Ook nemen steeds meer bedrijven in de Metalektror gerichte hr-maatregelen om vervangingsproblemen te beperken en duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers te bevorderen. Metalektrorbedrijven proberen de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers vooral te bevorderen met een verdere toename in het gebruik van active-aging instrumenten zoals breder inzetbaar maken, aandacht voor de fysieke belasting, het bevorderen van een gezonde leefstijl en rekening houden met de leeftijdsopbouw van het personeel bij de werving van nieuwe medewerkers. Bijna het hele scala aan active-aging instrumenten werd in 2014 door meer bedrijven toegepast dan in 2013 (figuur 10). Om de problemen bij de vervanging van technici die met pensioen gaan te beperken, wordt ook een scala aan hr-maatregelen genomen zoals:

- het aannemen en zelf opleiden van nieuw personeel,
- breder inzetbaar maken van werknemers door taakrotatie
- aannemen van al goed opgeleide werknemers, etc.

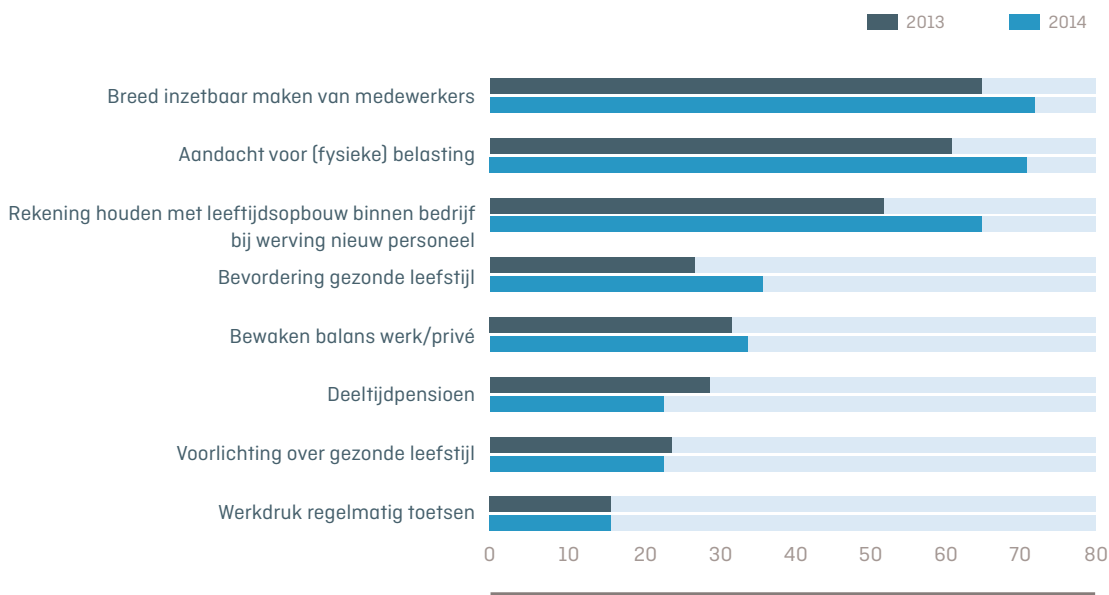
Ook van deze instrumenten verwachten steeds meer bedrijven dat ze er de komende 5 jaar gebruik van gaan maken (figuur 11). Gelijktijdig met de toenemende inzet van hr-maatregelen en active-aging instrumenten, zien we dat steeds meer bedrijven proactief vacatures openen, voortvloeiend op de plekken die moeten worden ingevuld vanwege het personeel dat binnenkort met pensioen gaat.



FIGUUR
10

GEBRUIK VAN ACTIVE-AGING INSTRUMENTEN (% BEDRIJVEN)

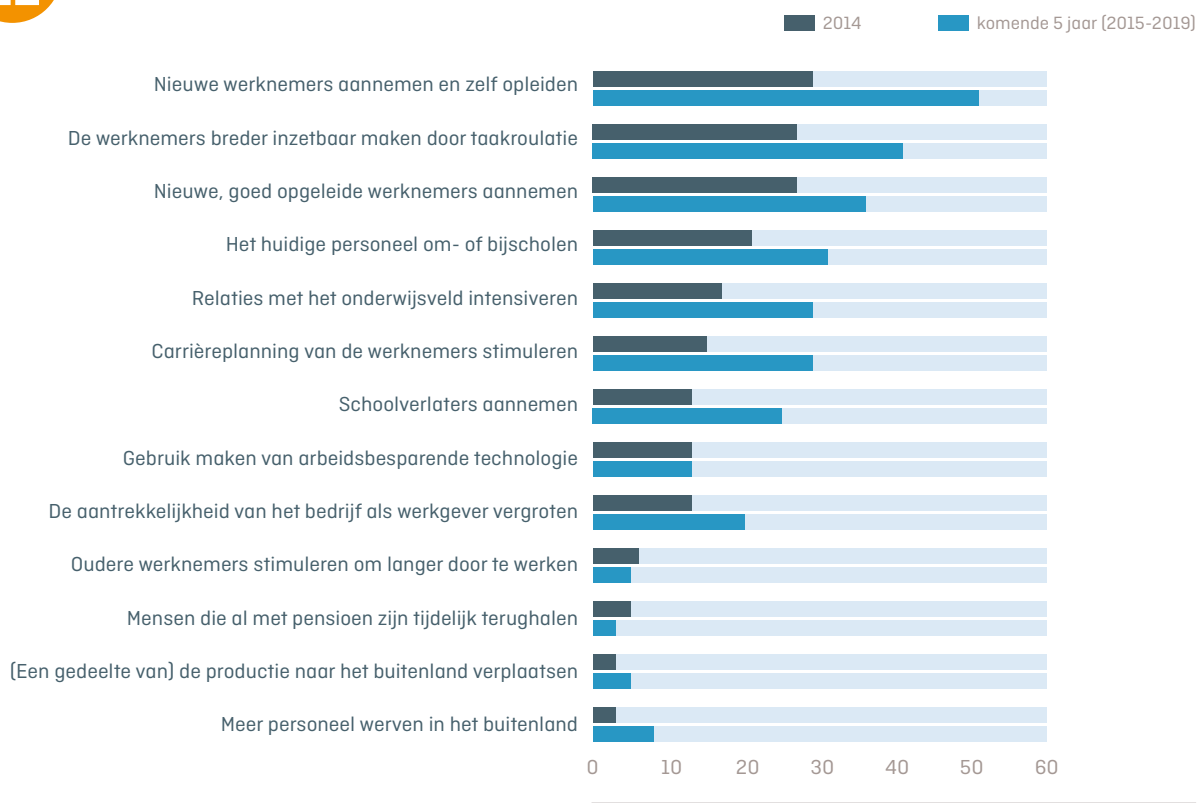
Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2013 - 2014



FIGUUR
11

HR-MATREGELEN OM PROBLEEMEN MET DE VERVANGING VAN GEPENSIONEERDE TECHNICI TE BEPERKEN (% BEDRIJVEN)

Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2014



5 CONCLUDEREND: IN DE ONTWIKKELING NAAR EEN 'SMART INDUSTRY' NEEMT DE ROL VAN DE HR-VERANTWOORDELIJKE TOE

Bij verschillende van de voorgaande beschreven ontwikkelingen zien we dat er een toenemende rol is weggelegd voor de hr-afdelingen van de metalektrobedrijven⁴. Dit geldt voor:

- De upgradering van het personeel, zowel vaktechnisch als PROFI competenties.
- Het initiatief voor het volgen van trainingen.
- Het creëren van een leerrijke werkomgeving.
- Het inzetten van Active-aging instrumenten.
- Hr-maatregelen om vervangingsproblemen te voorkomen.
- Het proactief vacatures openen.

Door de cruciale rol die het human capital speelt in de beweging naar een 'smart industry' zal de rol van de hr-afdeling de komende jaren alleen nog maar toenemen en zal de concurrentiekracht van de bedrijven in de Metalektro in toenemende mate worden bepaald door de professionaliteit van het gevoerde hr-beleid. Hr-afdelingen in metalektrobedrijven zullen, analoog aan de research & development (r&d) voor technologische innovaties, steeds meer aandacht moeten hebben voor een eigen r&d voor sociale innovatie. Deze sociale innovatie zal gericht moeten zijn op de grote uitdagingen waar het human capital-beleid in de Metalektro voor staat:

- het aantrekken en binden van medewerkers met de technische kwaliteiten, PROFI competenties en persoonlijkheid die bedrijven nodig hebben om hun concurrentiekracht te versterken;
- het creëren van een leerrijk werkklimaat (zie de actiepunten hieronder) en verdergaande co-creatie op het gebied van levenslang leren in de regio en de keten, als ook met het beroepsonderwijs;
- het op peil houden van de kennis en vaardigheden van de flexibele schil.



⁴ Of waar men geen formele hr-afdeling heeft; een toenemende rol voor diegene die voor strategische hr-beslissingen verantwoordelijk is.

Onderstaand een aantal concrete initiatieven die behulpzaam kunnen zijn om deze grote uitdagingen aan te gaan.

RICHT DE WERKOMGEVING IN OP LEREN

Creëer een optimale leerrijke werkomgeving. Dit kan langs de volgende wegen worden gerealiseerd:

- Geef medewerkers een goed beeld van de mogelijke loopbaanperspectieven.
- Creëer functies met uitdagende taken gekoppeld aan de loopbaanfase.
- Bevorder de samenwerking op de werkvloer en betrek de medewerkers bij de vernieuwingsprocessen.
- Stimuleer functieroulatie en taakroulatie⁵.
- Geef medewerkers positieve en kritische feedback.
- Stimuleer wederzijdse coaching tussen jonge en oudere medewerkers.
- Organiseer (lunch)seminars of praktijkworkshops met interne en externe sprekers over nieuwe ontwikkelingen in de vakgebieden van medewerkers.
- Bied medewerkers de mogelijkheid om verlof in te zetten voor een door het bedrijf gefaciliteerde sabbaticalweek, waarin medewerkers zich vanuit een ander of ruimer perspectief op hun werk of loopbaan kunnen oriënteren.
- Betrek medewerkers bij innovaties van producten, processen en de sociale interactie in de organisatie en stimuleer initiatieven van onderaf en bijdragen hieraan vanuit alle lagen van de organisatie.
- Stimuleer medewerkers te participeren in externe professionele (sociale) netwerken.

WERK AAN DE VERDERE PROFESSIONALISERING VAN HET HR-BELEID

Een verdere professionalisering van het hr-beleid moet leiden tot een hoogwaardig human capital beleid, door:

- het human capital beleid van het bedrijf in te bedden in een hr-beleid gericht op sociale innovatie (vergelijkbaar met de wijze waarop r&d de basis vormt voor technologische innovaties).
- het vergroten van de samenwerking met kennisinstellingen die bedrijven kunnen ondersteunen in dit human capital beleid.

WERK AAN DE CONTINUE ONTWIKKELING VAN ZOWEL VAST ALS TIJDELIJK PERSONEEL

- Werk samen met de uitzend- en detachingsbranche en met andere bedrijven (in de regio) om de duurzame inzetbaarheid van de flexibele schil op peil te houden.



⁵ A. de Grip & P. Iske (2012). Taakroulatie in plaats van functieroulatie. Gids voor Personeelsmanagement, 91(7/8), pp. 18-20.

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 2014 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?

Manon Lubbers staat u graag te woord
Telefoon 088-60 50 900
E-mail: m.lubbers@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 2015

Redactie en productie

A+O Metalektro.
Researchcentrum voor
Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA)
van de Universiteit van 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 / www.ao-metalektro.nl

Overname uit deze uitgave is toegestaan, mits met bronvermelding.

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



