

ARBEIDSMARKT MONITOR APRIL 2015

EEN UITGAVE VAN DE STICHTING ARBEIDSMARKT
EN OPLEIDING IN DE METALEKTRO



ato-METALEKTRO

INHOUD

- 3 VOORWOORD
- 4 HOE ZIET DE ARBEIDSMARKT ERUIT?
- 8 WELKE ONTWIKKELINGEN ZIJN ER BIJ PERSONEELSBELEID?
- 12 HOE IS HET GESTELD MET DE OPLEIDINGSINSPANNINGEN?
- 16 WAAROP RICHTEN INNOVATIES ZICH?

Meedoen aan het werkgeverspanel?

Meld uw bedrijf aan: www.ao-metalektro.nl/arbeidsmarkt/arbeidsmarktmonitor

Vragen? Monique de Haan staat u graag te woord. Telefoon 06-27 06 56 53.

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

Colofon

De arbeidsmarktmonitor Metalektro is een uitgave van de Stichting A+O Metalektro.

Uitgave

April 2015

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

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

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



Overname uit deze uitgave is toegestaan, mits met bronvermelding

VOORWOORD

Arbeidsmarktmonitor Metalektro, derde en vierde meting 2014

In deze editie van de Arbeidsmarktmonitor geven we de belangrijkste resultaten weer van de laatste twee metingen van 2014. De voornaamste arbeidsmarktontwikkelingen waarmee metalektrobedrijven geconfronteerd werden in de tweede helft van 2014 staan centraal. Daarnaast maken we een vergelijking met de arbeidsmarktontwikkelingen in voorgaande jaren of met de eerste helft van 2014. Tevens wordt in deze monitor gepolst hoe bedrijven tegenover de verwachte toekomstige ontwikkelingen aankijken. Stichting A+O Metalektro brengt elk kwartaal de werkgelegenheidsontwikkelingen van het afgelopen kwartaal in kaart en neemt daarin ook mee wat de verwachtingen van de metalektrobedrijven zijn voor de daarop volgende drie maanden. Dit wordt gepresenteerd in de vorm van een werkgelegenheidsbarometer die is gebaseerd op de eerste twee vragen uit iedere Arbeidsmarktmonitor vragenlijst. Deze Arbeidsmarktmonitor is in opdracht van A+O samengesteld door het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) van de Universiteit Maastricht.

HOE ZIET DE ARBEIDSMARKT ERUIT?

Zowel de eerste als de tweede helft van 2014 werden gekenmerkt door een positieve werkgelegenheidsontwikkeling. De werkgelegenheidsbarometer laat zien dat metaalektrobedrijven in elk kwartaal vaker groei dan krimp hebben geconstateerd.

Net als in de eerste helft van 2014 waren er in de tweede helft van 2014 meer bedrijven die hun werkgelegenheid zagen groeien dan krimpen. Hoewel er in januari 2015 nog steeds sprake is van groeiende werkgelegenheid, is dit veel minder sterk dan in de kwartalen daarvoor. Dit is in lijn met de verwachtingen van de metaalektrobedrijven.

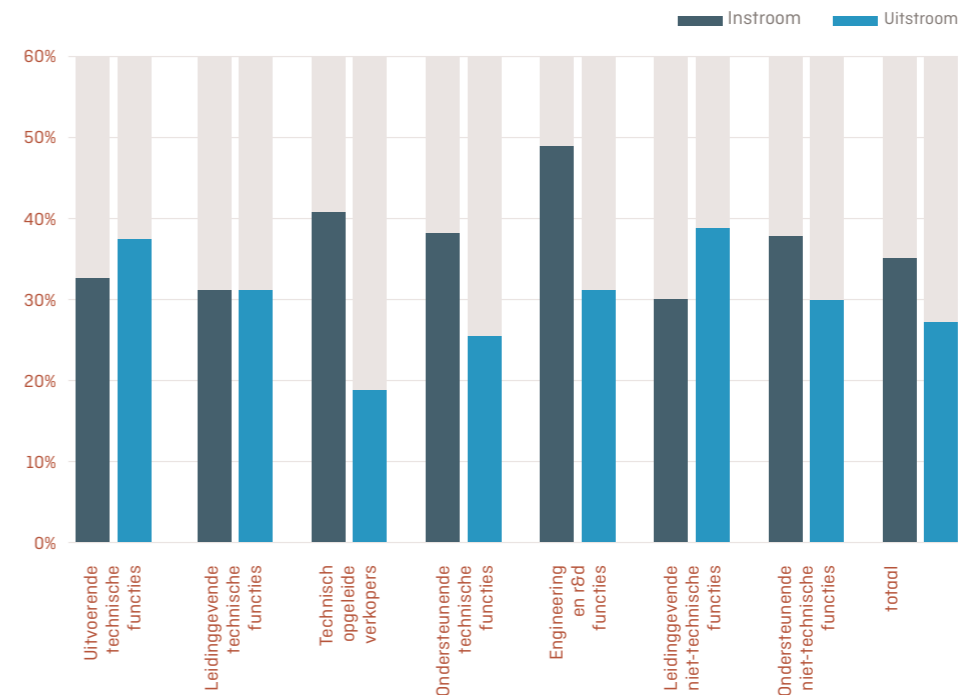
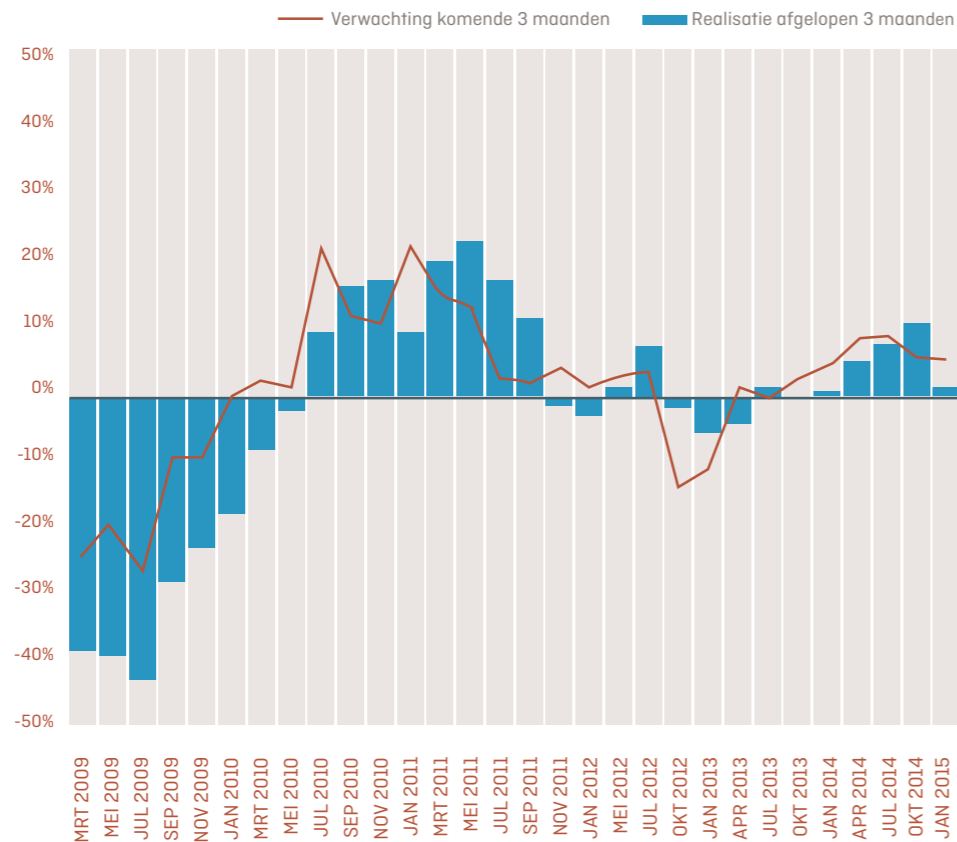
Meer nieuwe werknemers

De totale werkgelegenheidsontwikkeling, zonder onderscheid naar functiecategorie, was positief: het aandeel nieuw aangenomen werknemers bedroeg in de tweede helft van het jaar in totaal 3,6%, terwijl de uitstroom slechts 2,7% bedroeg

FIGUUR 01

Werkgelegenheidsbarometer

Bron: ROA/Werkgeverspanel Metalektro, 2009-2015



FIGUUR 02

In- en uitstroompercentages naar functiecategorie, tweede helft 2014

Bron: ROA/Werkgeverspanel Metalektro, vierde meting, 2014

Noot: Exclusief inleen/uitzendkrachten

[zie figuur 2]. Per saldo zijn er in de tweede helft van 2014 dus iets meer mensen aangenomen dan vertrokken. In de eerste helft van 2014 bleek dit ook al het geval, alleen was toen het instroomoverschot nog groter dan in de tweede helft van 2014. Dit sluit aan bij de conclusie van de werkgelegenheidsbarometer (figuur 1) dat er in 2014 sprake was van positieve werkgelegenheidsontwikkeling, maar dat deze positieve ontwikkeling sterker was in de eerste helft van het jaar dan in de tweede helft van het jaar.

Meer technici in verkoop, ondersteuning en R&D

Er zijn grote verschillen in werkgelegenheidsontwikkeling tussen functiecategorieën. Vooral in de functiecategorie technisch opgeleide verkopers was in de tweede helft van 2014 sprake van een toenemende werkgelegenheid. Bij de engineering en R&D-functies en bij de ondersteunende technische functies was ook sprake van een relatief sterke werkgelegenheids groei.

Instroom en uitstroom waren zo goed als in evenwicht bij uitvoerende- en leidinggevende technische functies. De werkgelegenheid nam licht af in de functiecategorie leidinggevende niet-technische functies.

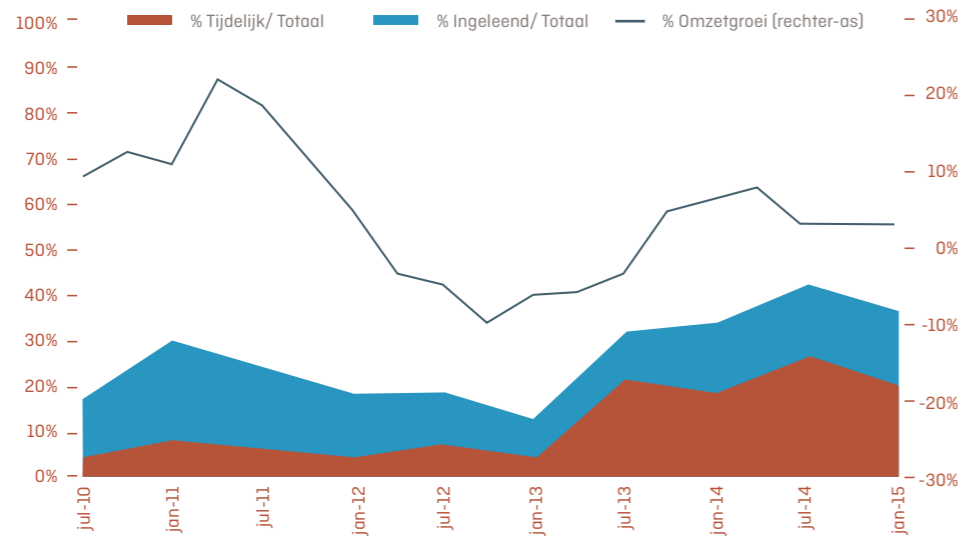
Nog steeds veel tijdelijke contracten

Tussen het einde van 2010 en eind 2012 zorgde de economische crisis voor een sterke afname van de flexibele schil (zie figuur 3). In 2013 was er sprake van een trendbreuk en nam de flexibele schil voor het eerst sinds jaren weer sterk toe in omvang. In de eerste helft van 2014 nam de flexibele schil verder toe in omvang, om vervolgens in tweede helft van het jaar weer iets in omvang af te nemen. In totaal was er in 2014 slechts sprake van een lichte toename ten opzichte van 2013 en bleef de flexibele schil – zeker in vergelijking met de jaren vóór 2013 – een relatief groot onderdeel uitmaken van het totale personeelsbestand.

FIGUUR 03

Verdeling type contracten personeel Metalektro

Bron: ROA/Werkgeverspanel Metalektro, eerste en tweede meting 2010-2011, tweede en vierde meting 2012-2015; CBS, Nijverheidsstatistiek, 2010-2015



Omvang flexibele schil in lijn met omzetonwikkeling

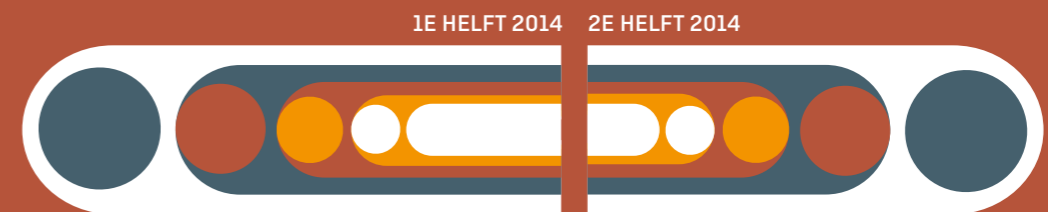
De omvang van de flexibele schil volgt de omzetonwikkeling in de sector nauwgezet en bereikte in juli 2014 een voorlopig record. Het aandeel ingeleende medewerkers is echter sinds eind 2013 niet veranderd. De fluctuaties van de flexibele schil in 2014 zijn dus het resultaat van verschuivingen tussen het aandeel tijdelijke en vaste dienstverbanden.

De lichte afname van de flexibele schil na juli 2014 lijkt het gevolg van het feit dat de omzetgroei van de sector iets afremde in het tweede kwartaal en in de kwartalen daarna net boven de 3% kwam. Naast de dalende omzetgroei is het ook mogelijk dat een aantal werknemers die voorheen een tijdelijk contract had inmiddels een vast contract aangeboden heeft gekregen vanwege vertrouwen van bedrijven in structureel toegenomen werkgelegenheid.

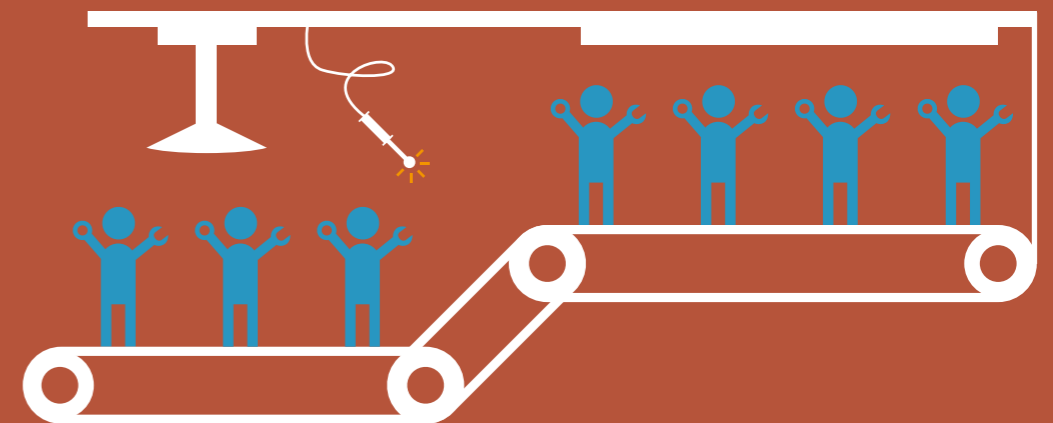
KORT EN KRACHTIG



POSITIEVE WERKGELEGENHEIDSONTWIKKELING IN TWEEDE HELFT VAN 2014, MAAR IETS MINDER STERK DAN IN DE EERSTE HELFT.



TOENAME FLEXIBELE SCHIL IN EERSTE HELFT VAN 2014, MAAR KLEINE AFNAME IN TWEEDE HELFT.



TWEEDE HELFT 2014: VOORAL NETTO INSTROOM VAN TECHNISCH OPGELEIDE VERKOPERS, ENGINEERING/R&D PERSONEEL EN ONDERSTEUNENDE TECHNICI.

WELKE ONTWIKKELINGEN ZIJN ER BIJ PERSONEELSBELEID?

Voor het eerst sinds 2010 is er in de top 5 van hrm-instrumenten, die voor de meerderheid van het technisch personeel wordt ingezet, een nieuwkomer. Leren onder werktijd verstoot het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) van de vijfde plek.

Dit is het gevolg van een daling van het aantal bedrijven dat aangaf POP toe te passen (38% in 2014 tegenover 51% in 2013) en een stijging van het aantal bedrijven dat aangaf leren onder werktijd toe te passen (44% in 2014 tegenover 30% in 2013).

De top vijf ziet er voor 2014 als volgt uit:

1. Het werkoverleg (86% in 2014, 79% in 2013)
2. Het functioneringsgesprek (85% in 2014, 83% in 2013)
3. Het beoordelingsgesprek (76% in 2014, 68% in 2013)
4. Het scholings-/ontwikkelingsgesprek (53% in 2014, 66% in 2013)
5. Leren onder werktijd (44% in 2014, 30% in 2013)

Verschillen tussen bedrijfsomvang en regio's

Een aantal hrm-instrumenten wordt significant vaker toegepast door grote bedrijven (>250 medewerkers) dan door bedrijven uit het MKB. Het betreft loopbaanplanning, het scholings-/ontwikkelingsgesprek, leren onder werktijd, het persoonlijk ontwikkelingsplan, de competenties- of vaardigheden matrix, het erkennen van verworven competenties (EVC) en het toepassen van andere werkpatronen.

Ook regionaal zijn er enkele accentverschillen. Zo wordt functie-roulatie significant vaker toegepast voor de meerderheid van het technisch personeel in de regio zuid dan in de rest van het land.

Ook wordt het scholings- en ontwikkelingsgesprek significant minder vaak toegepast in de regio west, wordt het werkoverleg minder toegepast in de regio noord/oost, het bedrijfsopleidingsplan vaker in de regio noord/oost en het competentie-managementsysteem vaker in de regio west.

Belangrijkste speerpunt hrm-beleid: bevorderen van inzetbaarheid personeel

Aan bedrijven is ook gevraagd wat de drie belangrijkste speerpunten van het personeelsbeleid voor de komende drie jaar zijn. Het verschil tussen de meest- en minst genoemde speerpunten is groter geworden (zie figuur 4). Het bevorderen van de inzetbaarheid van het personeel wordt nu nog vaker genoemd dan in 2013. Het stimuleren van cursusdeelname wordt nog minder vaak genoemd dan in 2013.

De rangorde van meest genoemde toekomstige speerpunten is gelijk gebleven:

1. Bevorderen van de inzetbaarheid van het personeel. Dit speerpunt is tevens één van de hrm-instrumenten die al enkele jaren op rij door steeds meer bedrijven genoemd wordt. Er wordt dus steeds meer belang hieraan gehecht in de sector.
2. Het bevorderen van coachend leiderschap. Dit instrument wordt significant vaker gekozen door grote bedrijven (56%) dan door MKB-bedrijven (24%).
3. Vermindering van verzuim. Opvallende verandering is dat in 2014 meer bedrijven dit speerpunt noemen, terwijl tussen 2011 en 2013 er een afname was t.o.v. het jaar ervoor.
4. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is een speerpunt voor de toekomst. Dit is een positieve ontwikkeling gezien de toenemende gemiddelde leeftijd en het toenemend percentage oudere werknemers in de Metalektro.

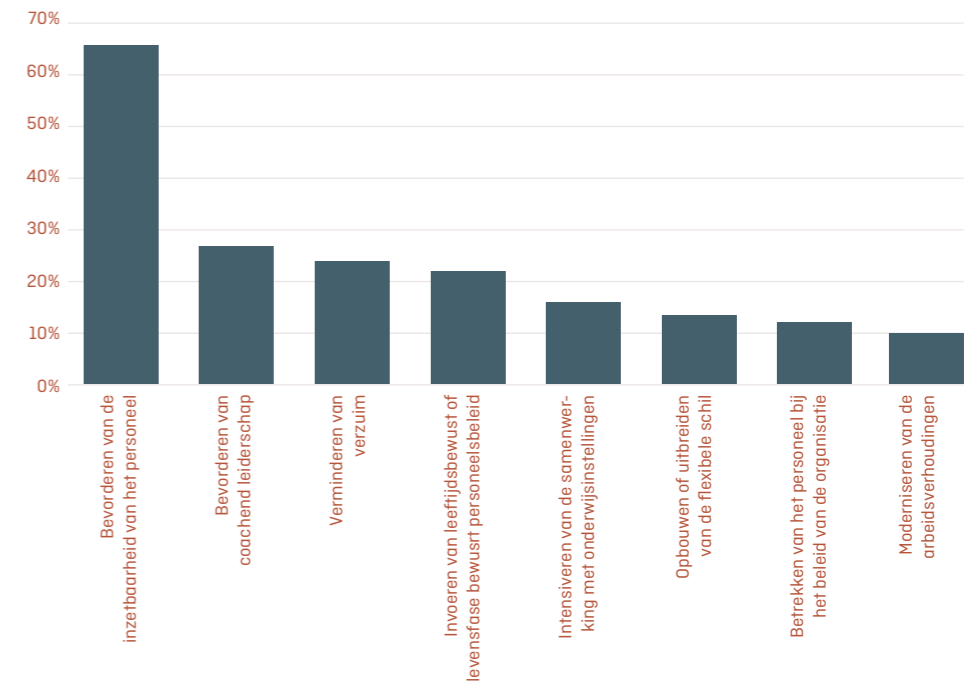
Het opbouwen of uitbreiden van de flexibele schil wordt in 2014 minder vaak genoemd dan in 2013. Gezien het grote aandeel dat de flexibele schil op dit moment al vormt in de Metalektro is het niet vreemd dat er minder bedrijven naar uitbreiding hiervan streven.

FIGUUR 04

Speerpunten van het toekomstig personeelsbeleid

Alleen speerpunten die door ten minste 10% van de bedrijven worden genoemd zijn in de figuur opgenomen

Bron: ROA/Werkgeverspanel Metalektro, derde meting, 2014



Functioneringsgesprek nummer één om hrm-speerpunten te realiseren

Aan bedrijven is gevraagd welke hrm-instrumenten zij het meest toepassen om hun hrm-speerpunten te realiseren.

De top vier is:

1. Het functioneringsgesprek.
2. Het voeren van scholings- en ontwikkelingsgesprekken.
3. Persoonlijk ontwikkelingsplan.
4. Functieroulatie. Dit instrument nam sterk in populariteit toe (2014: 39%, 2013: 24%).

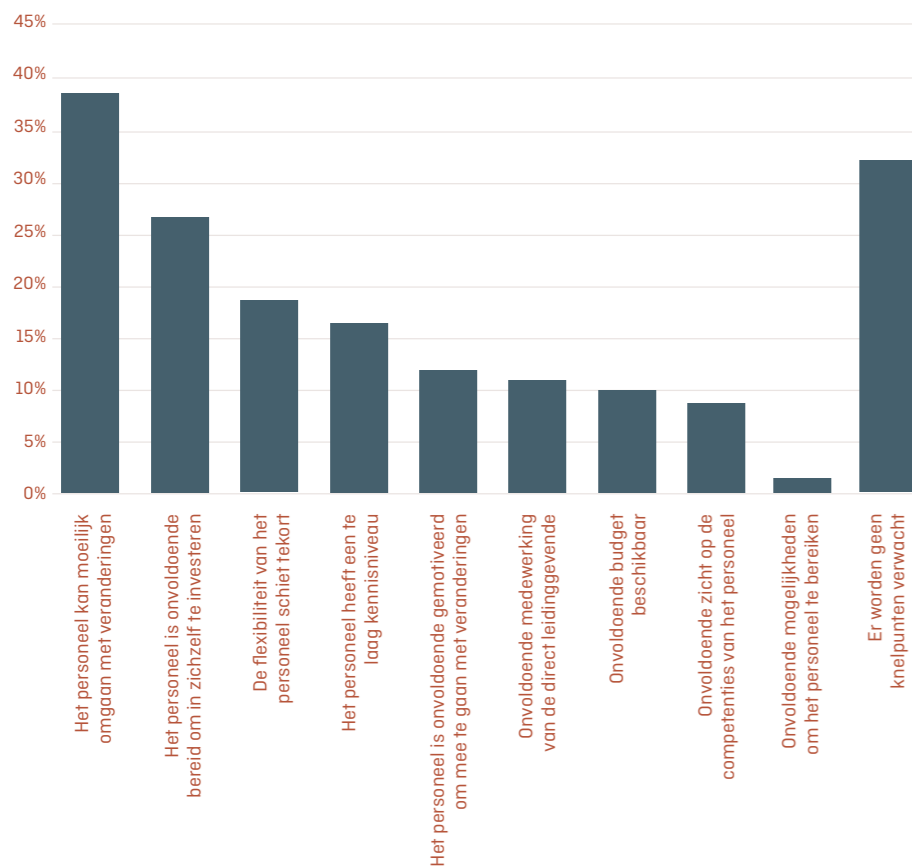
Meest verwachte knelpunten bij het realiseren van de hrm-speerpunten hebben betrekking op het personeel

Bijna twee op de vijf bedrijven verwacht dat het personeel moeilijk om kan gaan met de veranderingen die optreden als gevolg van de benoemde speerpunten (zie figuur 5). Ook veel andere knelpunten hebben betrekking op het personeel.

Sinds 2011 neemt het percentage bedrijven dat aangeeft dat het personeel onvoldoende bereid is om in zichzelf te investeren toe (van 14% in 2011 naar 26% in 2014). Bedrijven zullen werknemers dan ook in toenemende mate moeten overtuigen in zichzelf te investeren om deze trend om te keren. Voor wat betreft de flexibiliteit, het kennisniveau en de bereidheid van het personeel om mee te gaan met veranderingen is er recentelijk daarentegen sprake van een lichte verbetering. Al deze knelpunten worden iets minder genoemd in 2014 dan in 2013. De daling is hierbij het sterkst voor het te lage kennisniveau van het personeel. Deze optie werd in 2013 nog door 21% van de bedrijven genoemd als knelpunt en in 2014 door 16%.

Organisatorische knelpunten lijken minder belangrijk. Zo wordt onvoldoende beschikbaarheid van budget door slechts één op de tien als knelpunt beschouwd. In de voorgaande twee jaren lag dat percentage op bijna 20%. Reden hiervan zou kunnen zijn dat het gemiddeld weer beter gaat met de metalektrobedrijven.

Een op de drie bedrijven voorziet helemaal geen knelpunten bij het realiseren van de speerpunten op het gebied van personeelsbeleid.



FIGUUR 05

Verwachte knelpunten bij realisatie speerpunten

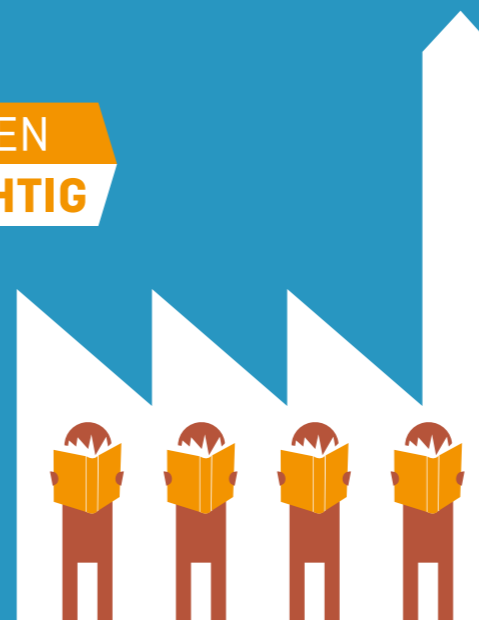
Bron: ROA/Werkgeverspanel Metalektro, derde meting, 2014

Regio noord/oost verwacht vaker knelpunten

In de regio noord/oost worden significant vaker knelpunten verwacht dan in de rest van het land. Bedrijven in deze regio geven ook vaker aan dat het personeel over een te laag

kennisniveau beschikt. Wellicht verklaart dit het hogere percentage bedrijven in deze regio dat het intensiveren van de samenwerking met onderwijsinstellingen als speerpunt noemt. Positief is dat werknemers in deze regio in hogere mate bereid zijn om in zichzelf te investeren. Een gebrek aan bereidheid bij werknemers om in zichzelf te investeren wordt namelijk significant minder vaak als knelpunt genoemd.

KORT EN KRACHTIG



LEREN ONDER WERKTIJD WINT AAN POPULARITEIT ALS HRM-INSTRUMENT.

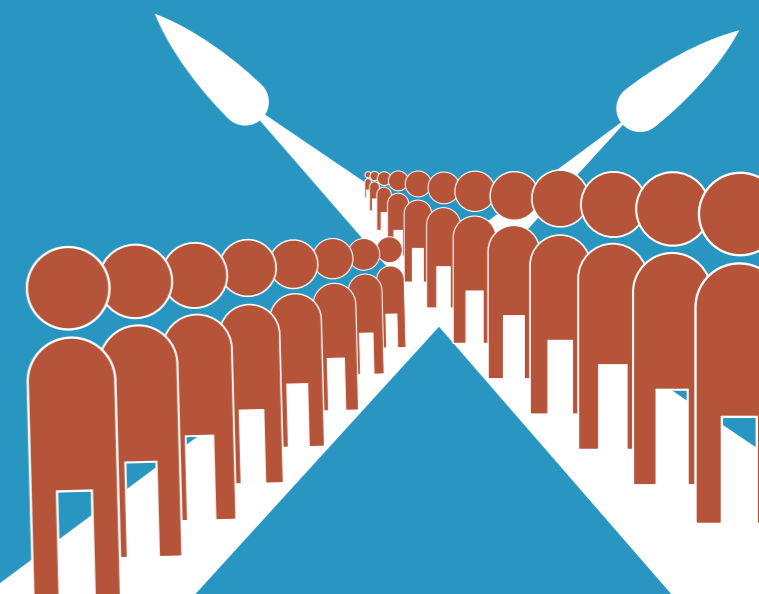


FUNCTIONERINGSGEPSREK: MEEST TOEGEPASTE HRM-INSTRUMENT.

BEVORDEREN INZETBAARHEID PERSONEEL: POPULAIRSTE HRM-SPEERPUNT.



VERWACHTE KNELPUNTEN BIJ REALISEREN SPEERPUNTEN HEBBEN VOORAL BETREKKING OP PERSONEEL.



HOE IS HET GESTELD MET DE OPLEIDINGSINSPANNINGEN?

Het jaar 2014 is het eerste jaar sinds 2009 dat de opleidingsuitgaven weer duidelijk stijgen. Het zou erop kunnen wijzen dat metalektrbedrijven meer vertrouwen hebben in de huidige economische situatie dan tijdens de (tijdelijke) opleving in 2010 en 2011. Voor het handhaven en verbeteren van de concurrentiepositie van de sector is dit goed nieuws.

Niet alleen de uitgaven aan cursussen en trainingen stegen in 2014 (figuur 6). Ook het aantal werkdagen dat gemiddeld per technische werknemer werd besteed aan cursussen en trainingen steeg significant, namelijk van 2,5 dagen in 2013 naar 3,4 dagen in 2014.

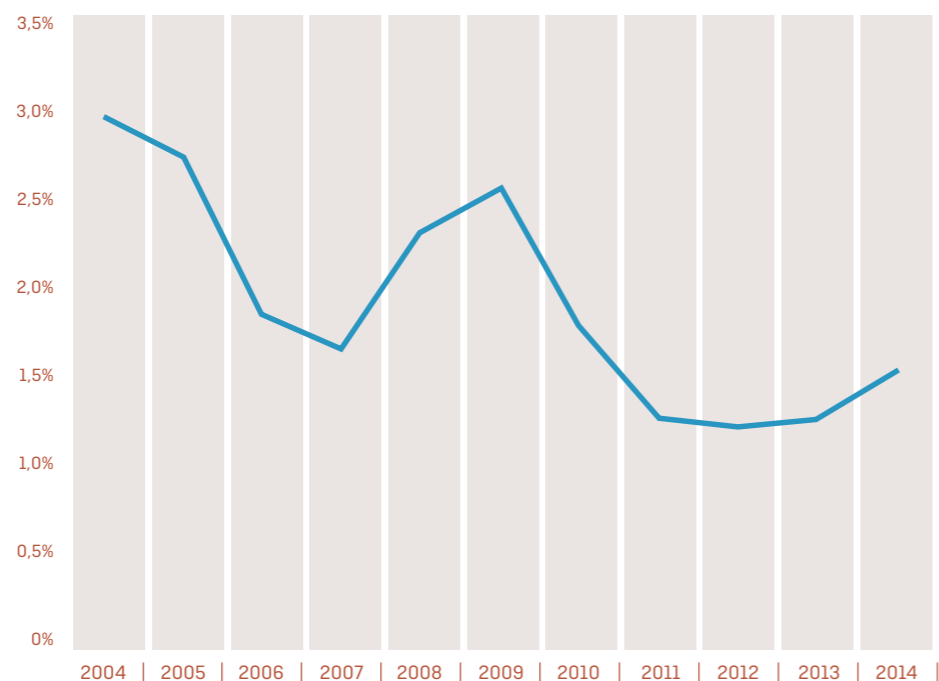
Toename vooral geconcentreerd op flexibele schil

Het percentage technici dat minimaal één cursus of training heeft gevolgd is toegenomen voor zowel medewerkers in tijdelijk dienstverband als voor ingeleend personeel, maar niet voor personeel in vast dienstverband. Dit suggereert dat de toename in opleidingsinspanningen zich voornamelijk concentreert op de flexibele schil. Dit sluit aan bij de ontwikkeling dat het verschil in trainingsdeelname tussen werkne-

FIGUUR 06

Gemiddelde totale opleidingsuitgaven per bedrijf (% van de loonsom), 2004-2014

Bron: ROA/Werkgeverspanel Metalektro, vierde meting, 2014

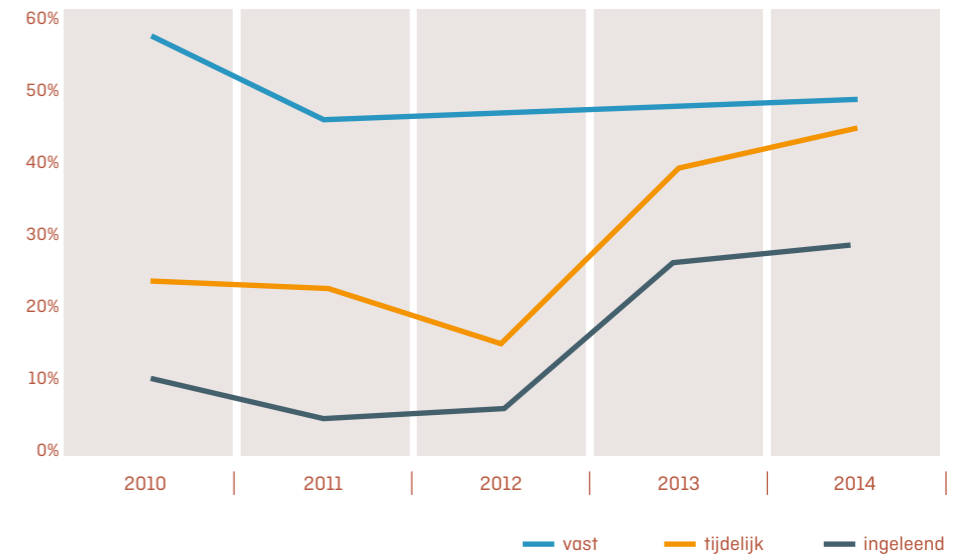


— Totale directe kosten voor cursussen en trainingen als percentage van de loonsom

FIGUUR 07

Gemiddelde trainings- en cursusdeelname van technisch personeel naar type dienstverband, 2010-2014

Bron: ROA/Werkgeverspanel Metalektro, vierde meting, 2014



mers met een vast contract en werknemers in de flexibele schil steeds verder afneemt. Werknemers in vast dienstverband en in de flexibele schil worden dus steeds 'gelijker' in termen van cursus- en trainingsdeelname. Nog steeds geldt echter dat werknemers in vaste dienst iets vaker worden getraind dan werknemers in tijdelijke dienst en dat laatstgenoemden op hun beurt weer vaker worden getraind dan ingeleende werknemers (zie figuur 7).

Cursus- en trainingsdeelname vooral gericht op huidige functie

Evenals in 2013 geven bedrijven in 2014 aan dat de trainingsdeelname van hun medewerkers primair is gericht op de huidige functie van werknemers. Dit geldt voor bijna acht op de tien bedrijven. Dit blijft een punt van aandacht. Door toenemende flexibilisering van arbeid, de verhoging van de pensioenleeftijd en het feit dat veel metalektrbedrijven aangeven een sterke behoefte te hebben aan breed inzetbaar personeel zullen kennis en vaardigheden die níet op de huidige functie zijn gericht immers steeds belangrijker worden. Slechts één op de tien werkgevers geeft aan dat de cursus- en trainingsdeelname primair gericht is op de verdere loopbaan *buiten* het eigen bedrijf.

Welke cursusonderwerpen zijn populair?

Cursussen en trainingen op het gebied van vaktechnische vaardigheden zijn het populairst. BHV/EHBO-cursussen staan op de tweede plek. De overige cursusonderwerpen die in figuur 8a worden weergegeven blijken aanmerkelijk minder populair. Desondanks liet meer dan één op de drie bedrijven hun technisch personeel een cursus volgen op het gebied van veilig gedrag (39%) en/of leidinggeven (34%). Alle andere cursusonderwerpen werden door minder dan drie op de tien bedrijven toegepast.

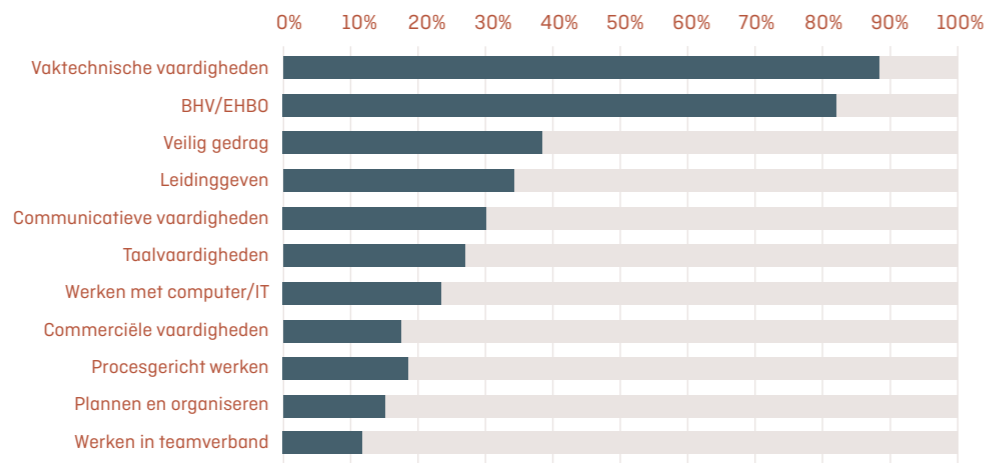
Voor veel cursusonderwerpen geldt dat de deelname onder grote bedrijven hoger is dan onder MKB-bedrijven. Dit is niet vreemd. Grotere bedrijven hebben meer personeel in dienst en kennen een grotere diversiteit aan functies. Daarnaast is het voor grote bedrijven over het algemeen makkelijker en vaak goedkoper om te investeren in training van de werknemers. Ook het opzetten van een uitgebreide cursusstructuur en het aanbieden van eigen cursussen is voor grote bedrijven vaak efficiënter dan voor kleinere bedrijven omdat een groter aantal werknemers gebruik kan maken van deze voorzieningen.

FIGUUR 08

Cursusonderwerpen²
PANEL A

Figuur 8a laat zien op welke terreinen het technisch personeel in 2014 heeft deelgenomen aan één of meerdere cursussen.

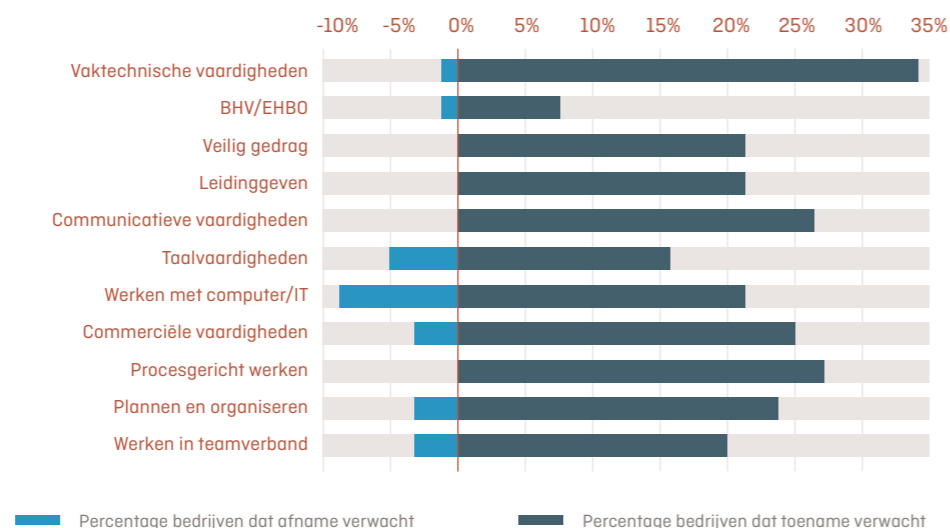
² Alleen cursusonderwerpen die door ten minste 10% van de bedrijven worden genoemd zijn in de figuur opgenomen



PANEL B

Figuur 8b laat zien op welke terreinen een toename of afname wordt verwacht voor de periode 2014-2017.

Bron: ROA/Werkgeverspanel Meta-
lektro, vierde meting, 2014



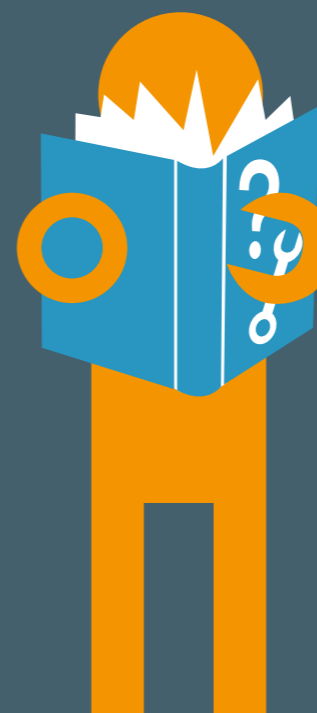
Voor de onderwerpen vaktechnische vaardigheden, BHV/EHBO en commerciële vaardigheden geldt het onderscheid tussen grote en kleine bedrijven niet. Voor vaktechnische trainingen ligt het voor de hand dat er geen sprake is van een significant verschil tussen grote bedrijven en MKB-bedrijven. Technici in beide typen bedrijven moeten hun vaktechnische vaardigheden immers op peil houden, want bedrijven kunnen het zich niet permitteren achterop te raken qua vak-kennis die in het primaire (productie)proces onontbeerlijk is.

Naast de cursusdeelname van technici op dit moment is ook gevraagd wat bedrijven verwachten voor de toekomst. Bedrijven verwachten voor de komende drie jaar duidelijk een verdere toename van cursussen en trainingen op alle gebieden. Deze algehele verwachting van stijgende cursusdeelname op alle gebieden past bij de toename in uitgaven aan cursussen en trainingen (figuur 6), de toename in gemiddelde cursusdeelname (figuur 7) en de toename in aantal genoten cursusedagen die we al eerder tegenkwamen.

KORT EN KRACHTIG



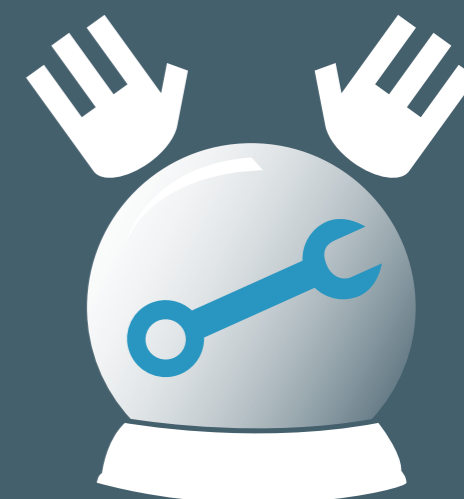
VOOR HET EERST SINDS 2009: STIJGING OPLEIDINGSUITGAVEN.



CURSUS- EN TRAININGSDEELNAME PRIMAIR GERICHT OP DE HUIDIGE FUNCTIE.



TOENAME OPLEIDINGSINSPANNINGEN VOORAL GECONCENTREERD OP FLEXIBELE SCHIL.



VAKTECHNISCHE TRAININGEN ZIJN ZOWEL NU ALS VOOR DE TOEKOMST HET POPULAIREST.



WAAROP RICHTEN INNOVATIES ZICH?

In 2014 gaf 81% van de bedrijven aan minimaal één innovatie te hebben doorgevoerd en verwacht maar liefst 88% dit in de komende drie jaar te doen. Metalektrobedrijven zijn nadrukkelijk bezig met innovatie, maar de focus ligt op dit moment meer op verbetering van het bestaande, dan op compleet nieuwe ontwikkelingen.

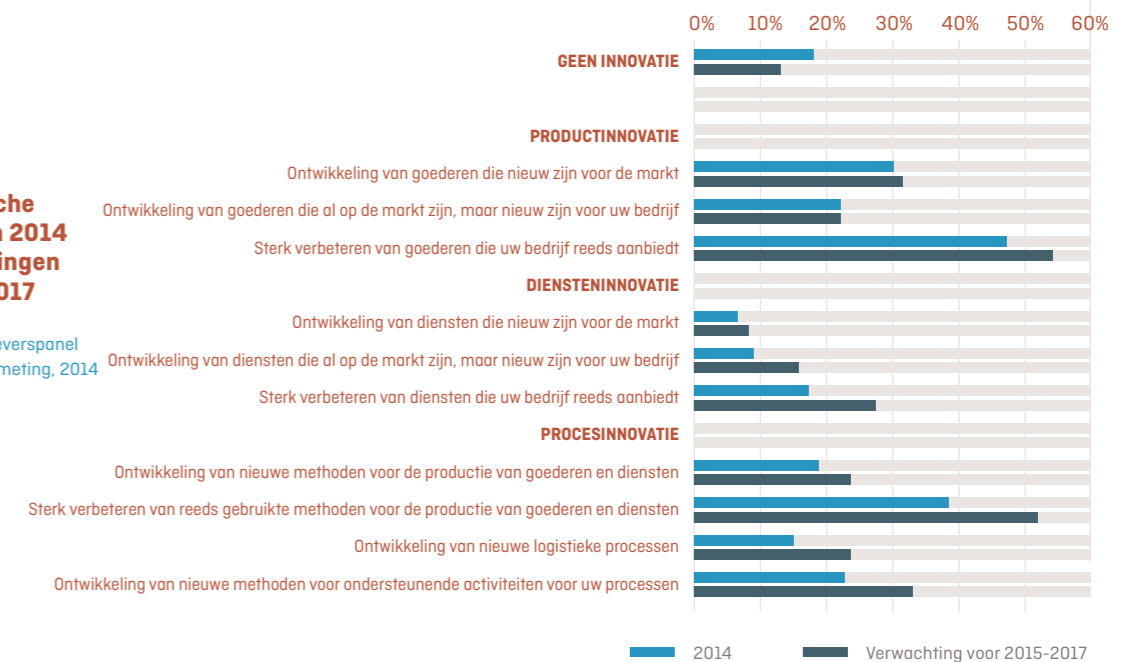
Ongeveer één op de vijf bedrijven geeft aan geen enkele technologische innovatie te hebben doorgevoerd in 2014. Dit aandeel wijkt niet significant af van 2013. Van de bedrijven die wél aangaven minimaal één technologische innovatie te hebben doorgevoerd is de productinnovatie het populairst, gevolgd door procesinnovaties. Diensteninnovaties zijn net als in voorgaande jaren de minst populaire innovaties.

Voor de komende drie jaar wordt een toename verwacht in innovaties gericht op het verbeteren van bestaande producten, processen en diensten. Daarnaast is het percentage bedrijven dat in de toekomst helemaal niet verwacht te innoveren (12%) lager dan het in 2014 was (19%).

FIGUUR
09

Technologische innovaties in 2014 en verwachtingen voor 2015-2017

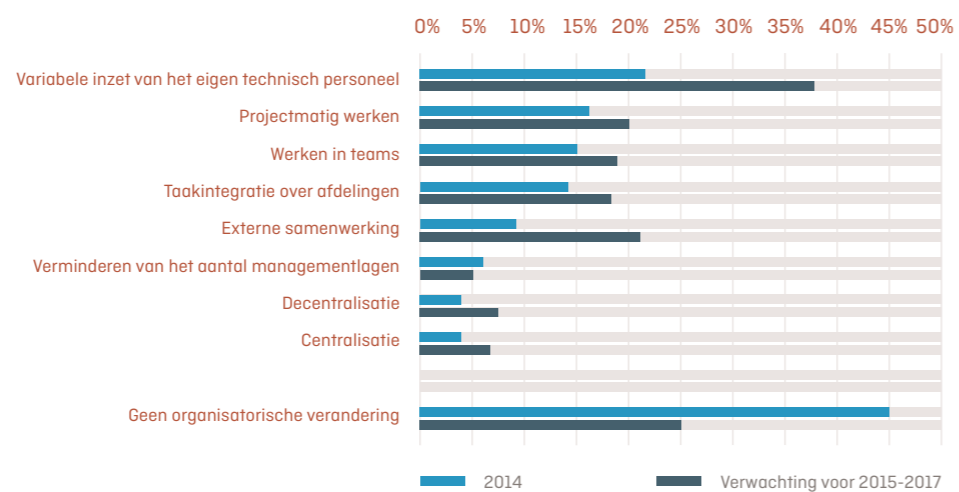
Bron: ROA/Werkgeverspanel Metalektro, derde meting, 2014



FIGUUR 10

Organisatorische veranderingen in 2014 en verwachtingen voor 2015-2017

Bron: ROA/Werkgeverspanel Metalektro, derde meting, 2014



Variabele inzet van personeel populairste organisatorische verandering

Naast de ontwikkeling van technologische innovaties besteden metalektrobedrijven ook veel aandacht aan vernieuwingen op organisatorisch vlak. Ook deze veranderingen kunnen een bijdrage leveren aan de concurrentiepositie van de individuele bedrijven en de sector in zijn geheel. Bovendien kan het effectiever en efficiënter organiseren van werk- en ontwikkelingsprocessen weer een impuls geven aan technologische innovaties. Net als in 2013 heeft in 2014 ongeveer de helft van de meta-

lektrobedrijven (45%) geen enkele organisatorische verandering doorgevoerd (zie figuur 10). Dit betekent dat een krappe meerderheid dus minimaal één verandering heeft doorgevoerd. De organisatorische veranderingen die het vaakst zijn doorgevoerd hebben voornamelijk betrekking op de manier waarop het werk wordt georganiseerd en niet zozeer op de manier waarop het bedrijf wordt geleid.

Driekwart van de metalektrobedrijven verwacht de komende drie jaar minstens één organisatorische verandering door te voeren. De trend van de laatste jaren dat de variabele inzet van het eigen technisch personeel in steeds meer bedrijven als organisatorische verandering wordt doorgevoerd zet zich voort. Externe samenwerking staat voor de komende jaren op de tweede plek.

KORT EN KRACHTIG



VARIABLE INZET EIGEN TECHNISCH PERSONEEL BELANGRIJKSTE ORGANISATORISCHE VERANDERING, OOK VOOR DE TOEKOMST.

INNOVATIE VOORAL GERICHT OP VERBETEREN VAN BESTAANDE PRODUCTEN, DIENSTEN EN PRODUCTIEMETHODEN.



