

# Innovatie en personeelsbeleid van metalektrobedrijven in crisistijd

De metalektrosector wordt sterk getroffen door de huidige economische crisis. De bedrijven in deze sector doen er echter alles aan om hun concurrentievermogen te behouden door de kennis van het vaste personeel zo veel mogelijk te behouden en door te blijven innoveren.

**D**e Nederlandse metalektrosector heeft enorm te lijden onder de huidige economische crisis. Veel bedrijven worden geconfronteerd met een ongekende vraaguitval en een sterk krimpende werkgelegenheid. Net als veel andere, industriële, sectoren staat ook deze hierdoor voor een enorm dilemma. Aan de ene kant hebben de bedrijven al geruime tijd te kampen met structurele tekorten aan schoolverlaters uit het technisch onderwijs en zullen er door de vergrijzing van het personeelsbestand op termijn veel medewerkers die met pensioen gaan vervangen moeten worden. Aan de andere kant is er momenteel te weinig werk voor het huidige personeel. De spanning tussen de behoefte op langere termijn aan goed opgeleid technisch personeel en de vraaguitval op korte termijn dwingt bedrijven om afwegingen te maken tussen de kortetermijnkosten van het in dienst houden van het personeel en de langetermijnbehoefte aan personeel. Een soortgelijke afweging doet zich voor bij het innovatiebeleid: de kortetermijnkosten moeten worden afgezet tegen de noodzaak om ook op de lange termijn voldoende concurrerend te zijn door het leveren van hoogwaardige producten en een hoge arbeidsproductiviteit.

De metalektrosector neemt een belangrijke plaats in binnen de Nederlandse economie. De sector omvat zowel de bedrijven in de basismetaleen, metaalproductie en machine-industrie, als de bedrijven in de elektrotechniek en de transportmiddelenproductie. De metalektrosector is een belangrijke exportsector, verantwoordelijk voor circa twintig procent van de Nederlandse export en goed voor circa dertig procent van de werkgelegenheid in de Nederlandse industrie (CBS, 2008). Het belang van innovaties voor de concurrentiekracht binnen de metalektro is ook typisch voor de Nederlandse industrie en andere sectoren waarin sprake is van sterke internationale concurrentie.

## Manifestatie van de vraaguitval in het personeelsbeleid

In januari 2009 geeft ruim een derde van de metalektrobedrijven aan dat hun productie belemmerd wordt door vraaguitval. Dit is het hoogste aandeel

in de afgelopen vijftien jaar (Kriechel *et al.*, 2009). Deze vraaguitval weerspiegelt zich in een afname van de werkgelegenheid. Zo is het aantal bedrijven met krimpende werkgelegenheid in het tweede halfjaar van 2008 ten opzichte van het eerste halfjaar meer dan verdubbeld (Kriechel *et al.*, 2009). Ook was begin april 2009 een kwart van alle sinds eind november 2008 toegewezen aanvragen voor werktijdverkorting ingediend door bedrijven uit de metalektro (Donner, 2009). De huidige personeelsoverschotten staan in schril contrast met de situatie in de drie jaren hiervoor, die werden gekenmerkt door grote tekorten aan technisch personeel (Van Loo en De Grip, 2007). Hierdoor ontstond in korte tijd een situatie waarop actief moest worden ingespeeld zonder het menselijk kapitaal van het bedrijf aan te tasten. Uit de nieuwste editie van de Arbeidsmarktmonitor Metalektro, die het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) sinds 2001 jaarlijks uitgeeft, blijkt dat 65 procent van de bedrijven in deze sector in 2008 maatregelen heeft genomen om het vaste personeel in dienst te houden (figuur 1). In 2009 verwacht zelfs 78 procent van de bedrijven maatregelen te moeten treffen om het vaste personeel zo veel mogelijk te behouden. In 2008 werd de vraaguitval door de crisis overigens lang niet overal even hard gevoeld binnen de sector. Bedrijven met minder dan honderd werknemers namen toen nog veel minder vaak maatregelen om hun vaste personeel te kunnen behouden. In het zuiden en westen van het land zijn daartoe in 2008 relatief minder vaak maatregelen getroffen dan in het noorden en oosten van het land. De aanhoudende crisis trekt de verhoudingen in 2009 echter weer recht: de percentages bedrijven die dit jaar maatregelen treffen, verschillen nauwelijks naar omvang of naar regio. Figuur 1 laat zien dat de getroffen en geplande maatregelen zeer divers zijn. De eerste reacties in 2008 hadden vooral betrekking op het verwijderen van wat de bedrijven aanduiden als hun flexibele schil. Met andere woorden: het afstoten van uitzendkrachten en het ontslaan van personeel met tijdelijke contracten. 47 procent van de bedrijven heeft in 2008 het aantal uitzendkrachten verminderd en 31 procent van de bedrijven heeft tijdelijke contracten niet verlengd. Een derde van de bedrijven verwacht deze maatregelen dit jaar alsnog of wederom te nemen. Het behoud van de werkgelegenheid voor het vaste personeel gaat dus ten koste van de flexibele schil. De figuur laat ook duidelijk zien dat de meeste bedrijven relatief terughoudend zijn in het ontslaan

GERLA VAN BREUGEL,  
ANDRIES DE GRIP EN  
BEN KRIECHEL

Onderzoeker, hoofd  
onderzoek scholing en  
werk, en onderzoeker bij  
het Researchcentrum voor  
Onderwijs en Arbeids-  
markt aan de Universiteit  
Maastricht

van hun vaste personeel, in 2008 heeft elf procent dit gedaan. Dit betekent dat het overgrote deel van de bedrijven die uitzendkrachten hebben afgestoten geen vast personeel heeft ontslagen. Hoewel er dit jaar meer bedrijven verwachten ook vast personeel te moeten ontslaan, twintig procent, is dit percentage nog laag, gezien de enorme terugval in de afzet waarmee veel bedrijven sinds het najaar van 2008 te kampen hebben. Zo lag de omzet van de basismetaal- en metaalproductenindustrie begin 2009 circa dertig procent lager dan een jaar eerder en nam de waarde van de orderontvangsten in een jaar tijd met ruim veertig procent af (CBS, 2009). Bedrijven proberen de door vraaguitval ontstane leegloopuren, dat wil zeggen uren waarin het personeel door de vraaguitval geen productiewerk kan verrichten, vooral zinvol in te vullen door hun werknemers te scholen of andere werkzaamheden te laten uitvoeren. Uit de monitor blijkt overigens wel dat er op dit punt voor het tweede halfjaar van 2008 duidelijke verschillen zijn naar regio en omvang. In het noorden en oosten van het land sturen bedrijven vaker hun uitzendkrachten naar huis en worden tijdelijke contracten vaker niet verlengd dan in de rest van het land. En de grotere bedrijven zijn vaker geneigd hun personeel tijdens leegloopuren te scholen dan de kleinere met minder dan honderd werknemers. Ten slotte blijkt dat in het tweede halfjaar van 2008 een kwart van de metaalektrobedrijven de werkgelegenheid voor hun kernpersoneel op peil weet te houden door het werk dat ze voorheen hadden afgestoten naar andere bedrijven weer naar zich toe te halen.

Het streven van veel bedrijven om de vakmensen die ze in vaste dienst hebben voor het bedrijf te behouden is goed te verklaren. Veel bedrijven hebben in de afgelopen decennia enorme moeite moeten doen om op de krappe arbeidsmarkt voor technisch personeel medewerkers aan te kunnen trekken. Als gevolg van deze tekorten heeft de sector veel moeten investeren in de werving en opleiding van het personeel dat men nu in huis heeft. Bovendien beseffen veel bedrijven dat de komende jaren de vervangingsvraag vanwege de vergrijzing van het technisch personeel sterk zal aantrekken (Kriechel *et al.*, 2008; Kriechel *et al.*, 2009) Aangenomen mag worden dat bedrijven die overwegen hun vakmensen nu te ontslaan, de opbrengsten hiervan zullen afzetten tegen de toekomstige wervings- en opleidingskosten die ze moeten maken wanneer de vraag naar personeel weer aantrekt zodra de crisis voorbij is. Het behoud van de werkgelegenheid voor de vakmensen die een vast dienstverband hebben, heeft echter wel negatieve consequenties voor het lageropgeleide personeel dat niet beschikt over een startkwalificatie op mbo-niveau. Ruim een derde van de bedrijven verwacht dat het aantal lager opgeleide medewerkers in 2009–2010 zal afnemen, terwijl maar zes procent een krimpende werkgelegenheid voor medewerkers op mbo-niveau verwacht. Daarentegen verwacht slechts zeven procent van de bedrijven een toenemende werkgelegenheid voor lageropgeleiden,

terwijl 38 procent verwacht dat de werkgelegenheid voor mbo'ers zal toenemen (Kriechel *et al.*, 2009). Hier is waarschijnlijk ook sprake van een verdringingseffect dat zich vaak in een recessieperiode voordoet, waarbij de vakmensen in vaste dienst tijdelijk werkzaamheden uitvoeren die onder hun niveau liggen en op die manier het werk van de lageropgeleiden overnemen (Borghans en De Grip, 2000). Ook dit draagt bij aan het intact houden van het menselijk kapitaal waarover de bedrijven willen blijven beschikken.

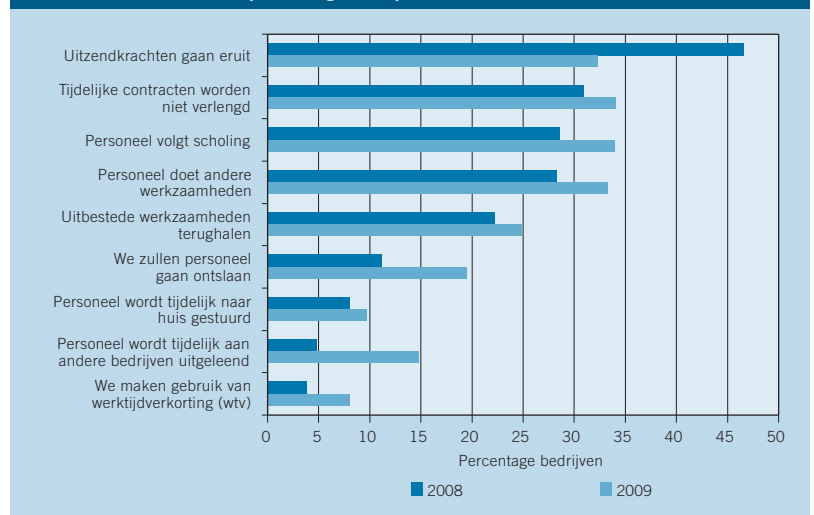
### Technologische innovaties lijden vooralsnog niet onder crisis

De metaalektro heeft ondanks de crisis nog weinig aan innovatiekracht verloren: begin 2009 geeft 61 procent van de bedrijven in de metaalektro aan dat ze dat jaar een of meer technologische innovaties willen uitvoeren. Dit percentage is slechts iets lager dan begin 2008 toen 65 procent aangaf dat ze dat jaar een of meer technologische innovaties wilden uitvoeren. Het lijkt er dus sterk op dat de innovatieplannen op de korte termijn niet naar beneden bijgesteld worden in de crisis.

Figuur 2 laat zien dat ook op de wat langere termijn, voor de komende vijf jaar, sprake is van een minimale vermindering van de innovatieplannen. Begin 2008 is aan de metaalektrobedrijven gevraagd welke technologische innovaties zij gepland hebben voor de periode 2008–2012. Begin 2009 is deze vraag

Figuur 1

**Getroffen (2008) en geplande (2009) maatregelen om vast personeel te behouden (percentage bedrijven).**



Bron: ROA, *Arbeidsmarktmonitor metaalektro, editie 2009*

Figuur 2

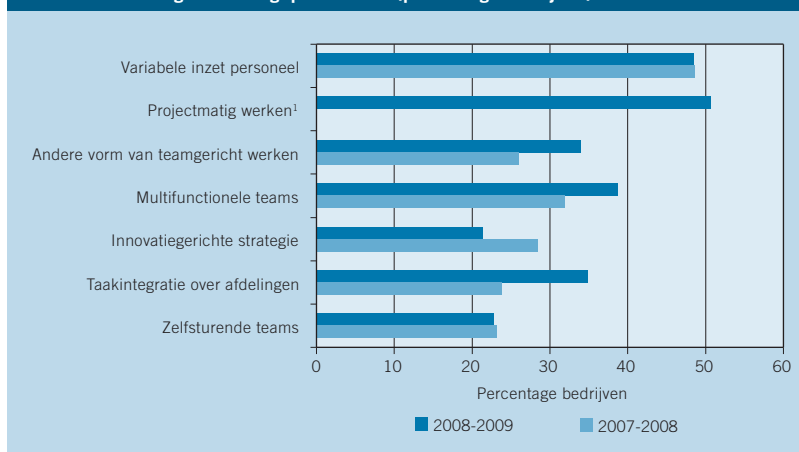
**Geplande technologische innovaties voor de komende vijf jaar (percentage bedrijven).**



Bron: ROA, *Arbeidsmarktmonitor metaalektro, editie 2009*

Figuur 3

**Innovaties op het gebied van de organisatie en de strategie die zijn uitgevoerd of gepland staan (percentage bedrijven).**



<sup>1</sup> Cijfers voor deze categorie zijn niet beschikbaar voor 2007–2008 omdat deze categorie in de enquête van het voorgaand jaar nog niet voorkwam.

Bron: ROA, *Arbeidsmarktmonitor Metalektro Editie 2009*

herhaald met betrekking tot de periode 2009–2013. De figuur laat zien dat het percentage bedrijven met innovatieplannen gericht op de ontwikkeling van nieuwe logistieke processen enigszins is afgenomen. Ook is er een geringe daling van het percentage bedrijven dat in de komende vijf jaar producten wil ontwikkelen die nieuw zijn voor de markt of voor het eigen bedrijf. Daarentegen is het percentage dat van plan is de komende vijf jaar diensten te ontwikkelen die nieuw zijn voor de markt toegenomen. Dit illustreert de toenemende aandacht die de metalektrobedrijven hebben voor de ontwikkeling van dienstverlenende activiteiten waarmee ze optimaal proberen in te spelen op de specifieke wensen van hun klanten (Kriechel *et al.*, 2009)

### Sociale innovaties in de crisis

Bedrijven in de metalektro innoveren niet alleen op technologisch gebied, maar zijn ook sterk gericht op sociale innovaties. Deze hebben vooral betrekking op veranderingen in de organisatie van het werk of de strategie van het bedrijf. Begin 2008 gaf 83 procent van de metalektrobedrijven aan in datzelfde jaar een of meerdere sociale innovaties te willen doorvoeren. Een jaar later is dit percentage ondanks de economische crisis vrijwel ongewijzigd gebleven. Figuur 3 laat zien dat de meeste sociale innovaties nu in meer bedrijven plaatsvinden dan in 2008. Daarbij is er met name een toename van het percentage bedrijven dat zich richt op taakintegratie over afdelingen, het opzetten van multifunctionele teams en het introduceren van andere vormen van teamgericht werken. Het is aannemelijk dat de crisis veel bedrijven dwingt om via sociale innovaties het werk zo efficiënt mogelijk te organiseren. De winstdaling vergroot immers de noodzaak tot efficiënt werken, wil een bedrijf overleven. Uit gesprekken met bedrijven blijkt ook, dat de crisis vanwege de ruimere personeelsbezetting goede mogelijkheden biedt om bepaalde sociale innovaties door te kunnen voeren. Daarbij gaat het vooral om innovaties die gericht zijn op het variabel inzetten van het personeel en het projectmatig werken in multifunctionele teams. Figuur 3 laat echter ook zien dat het aantal bedrijven dat een innovatiegerichte strategie heeft uitgevoerd in het eerstgenoemde jaar of gepland in het laatstgenoemde jaar, afneemt van 28 procent van de bedrijven in 2007–2008 naar 21 procent in 2008–2009. Dit suggereert dat het langetermijnperspectief bij een aantal metalektrobedrijven in de huidige economische crisis toch enigszins onder druk staat. Ook de plannen op lange termijn voor het doorvoeren van sociale innovaties lijken door de economische crisis negatief te worden beïnvloed. Begin 2009 is 74 procent van de bedrijven van plan de komende vijf jaar een of meerdere sociale innovaties door te voeren, terwijl dit begin 2008 nog 81 procent deze verwachting had voor de jaren 2008–2012. Echter, het betekent ook dat nog

altijd drie van de vier bedrijven plannen hebben voor sociale innovatie die ze de komende vijf jaar willen doorvoeren.

### Conclusie

Hoewel veel metalektrobedrijven in korte tijd met een enorme daling van hun afzet werden geconfronteerd, blijkt dat ze veel baat hebben gehad van de flexibiliteit die zij de afgelopen jaren in hun personeelsbestand hebben gecreëerd door het aantrekken van uitzendkrachten en personeel in tijdelijke dienst. Hierdoor slaagt men er nu in het kernpersoneel op mbo-niveau en hoger voor het bedrijf te behouden. Ook blijkt de crisis vooralsnog weinig negatieve invloed te hebben op geplande technologische en sociale innovaties. Wellicht dwingt de crisis veel bedrijven om via sociale innovaties het werk zo efficiënt mogelijk te organiseren, terwijl de afgenomen bedrijvigheid het ook mogelijk maakt om bepaalde sociale innovaties door te voeren.

### LITERATUUR

Borghans, L. en A. de Grip (red.) (2000) *The overeducated worker? The economics of skill utilization*. Cheltenham: Edward Elgar.  
 CBS (2008) *Nationale Rekeningen 2008; Arbeidsrekening*. Voorburg: CBS.  
 CBS (2009) *Industriemonitor*. Voorburg: CBS.  
 Donner, J. (2009) *Werktijdsverkorting*. Brief van de minister aan de Tweede Kamer, 14 april 2009. Den Haag: SZW.  
 Kriechel, B. A. de Grip, G. van Breugel en J. Coenen (2009) *Arbeidsmarktmonitor metalektro editie 2009*. Maastricht: ROA.  
 Kriechel, B. A. de Grip en J. Coenen (2008) *Arbeidsmarktmonitor metalektro editie 2008*. Maastricht: ROA.  
 Loo, J. van en A. de Grip (2007) *Dynamiek in de metalektro vereist innovatief HR beleid*. ESB, 92(4521), 662–663.