



2022 - 2027

Een gezamenlijke inzet bij Arbeidsverhoudingen -  
Arbeidsmarkt - Industriebeleid

# STRATEGISCHE AGENDA METALEKTRO

<b>1</b>	<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
	Overkoepelend doel op de lange termijn	3
<b>2</b>	<b>De Metalektro</b>	<b>4</b>
	Metalektro is de versterkende factor binnen de Nederlandse economie	5
<b>3</b>	<b>Productieve arbeidsverhoudingen zorgen voor een toekomstbestendige Metalektro</b>	<b>6</b>
	Continue dialoog tussen werkgevers en werknemers	7
<b>4</b>	<b>Industriebeleid voor een concurrerende Metalektro</b>	<b>8</b>
	Industriebeleid creëert randvoorwaarden	8
	Belang van een internationaal gelijk speelveld	9
	Belang van innovatieve bedrijven met leerrijke werkomgevingen	10
	De werknemer gaat het verschil maken	10
<b>5</b>	<b>Stabiele arbeidsmarkt door aantrekkelijk werk en leven lang ontwikkelen</b>	<b>12</b>
	Het belang van innovatieve arbeidsorganisaties	13
	Nieuwe competenties van werkgevers	13
	Permanente tekorten	14
	Investeer in werknemers	14
	Iedere werknemer telt, het belang van goede inzetbaarheid	16
	Belang van goed onderwijs	16
<b>6</b>	<b>Contact en colofon</b>	<b>17</b>

## Voorwoord

**De Strategische Agenda Metalektro is een uitwerking van het cao-akkoord uit 2021. Daarin geven cao-partijen (in de rest van de tekst aangeduid als 'wij') aan dat onderlinge samenwerking nodig is omdat de Metalektro voor serieuze uitdagingen staat. De uitdagingen zijn op het gebied van de digitale- en energietransitie. De cao-partijen willen die aanpakken door samen te werken op de thema's arbeidsverhoudingen, arbeidsmarkt en industriebeleid.**

### Overkoepelend doel op de lange termijn

Leidend is het overkoepelend doel op de lange termijn. Sociale partners (vakbonden en werkgeversorganisaties) willen zich samen inzetten voor een succesvolle en concurrerende Metalektro die goed werk biedt en bijdraagt aan de brede welvaart en het welzijn van Nederland en de EU.

Samen willen we de digitale- en energietransitie tot een succes maken. Werkgevers willen wendbaarheid en goed opgeleid personeel, werknemers willen goed en aantrekkelijk werk met ontwikkel- en groeimogelijkheden. Door te innoveren kunnen we concurrerend blijven – dat is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Daarbij zijn zowel technologische als sociale innovatie nodig. Deze samen dragen eraan bij dat we onze gezamenlijke stip op de horizon bereiken.

Deze stip aan de horizon ziet u in deze strategische agenda terug als concrete ambities. Deze zijn opgenomen in de hoofdstukken arbeidsverhoudingen, industriebeleid en arbeidsmarkt. In de hoofdstukken geven we een nadere onderbouwing van en toelichting op de gezamenlijke ambities.

Deze strategische agenda is de basis voor actie-agenda die wij jaarlijks opstellen. We evalueren de concrete acties jaarlijks aan de hand van de Strategische Agenda en de ambities die we daarin hebben afgesproken.

# 2 De Metalektro

De Metalektro is een van de drijvende krachten achter duurzame economische groei, werkgelegenheid en welvaart en welzijn in Nederland. De industrie in Nederland is ook van steeds groter belang geworden, doordat deze verweven is met andere sectoren. Deze Strategische Agenda is erop gericht om deze rol van de Metalektro waar te kunnen blijven maken.



## Feiten en cijfers Metalektro

- 1.350 bedrijven
- 159.710 werknemers
- € 155 miljard omzet

De Metalektro is een toonaangevende sector in Nederland en is het best te omschrijven als de technologische industrie in Nederland. Met 1.350 bedrijven, 159.710 werknemers<sup>1</sup> is zij goed voor meer dan € 155 miljard aan omzet<sup>2</sup>. Bedrijven in de bedrijfstak bestaan uit zeer diverse sub-sectoren, zoals:

- Vliegtuig- en ruimtevaartindustrie
- Automotieve en scheepsvaart
- Hightech
- Elektrotechnische industrie
- Service en onderhoud
- Metaalindustrie



## Metalektro is de versterkende factor binnen de Nederlandse economie

De Metalektro biedt oplossingen voor grote maatschappelijke vraagstukken, zoals de energietransitie, digitalisering, duurzame oplossingen voor zorg, agri & food en demografische veranderingen. Dagelijks bedenken, maken en verkopen bedrijven technologie die ons leven verandert. De Metalektro (technologische industrie) is de economische motor van Nederland. Een vindingrijke maakindustrie is dé plek voor innovatie, kan productiviteitsverhoging aanjagen en het beginpunt zijn van een sprong vooruit in welzijn, verduurzaming en welvaart. Ook zien we dat één euro productie in de

maakindustrie ergens anders in de economie ongeveer één euro aan productie losmaakt<sup>3</sup>. Als we kijken naar de directe en indirecte werkgelegenheid van de technologische industrie, zien ook we dat één baan in de technologische industrie 1,3 baan elders in de economie creëert. 34% van het inkomen verdiend door de marktsector is gerelateerd aan de industrie. Dat is bijna een kwart van het totale BBP<sup>4</sup>. De Metalektro als kern van de maakindustrie fungeert dus als versterkende factor binnen de Nederlandse economie.

Werk in de Metalektro is kansrijk en toekomstbestendig werk. Dat is ook te zien aan de baankenmerken. Het gemiddeld inkomen per fte in de Metalektro is € 60.550 in 2021 ten opzichte van het Nederlandse gemiddelde van € 46.100. De Metalektro heeft een gemiddelde werkweek van 36,4 uur van alle werknemers (part-time & fulltime). Het zijn banen voor hardwerkende vakkrachten. Twee derde van de banen zijn banen op mbo-niveau, een derde op hbo-/wo-niveau<sup>5</sup>. Deze werknemers kunnen van hun inkomen een huis en auto kopen en hun kinderen laten studeren. Deze mensen zijn belangrijk voor de (lokale) economie. Ook zien we dat er in de Metalektro meer vaste contracten zijn (90% vast) dan in andere sectoren in Nederland (61%) en dat er in de Metalektro met 89% voltijdsubanen meer fulltime gewerkt wordt dan in andere sectoren in Nederland (50,5%).

We zien ook uitdagingen binnen de Metalektro. Met een gemiddeld oudere beroepsbevolking is de uitstroom hoger dan de instroom. De hogere leeftijd brengt ook inzetbaarheidsuitdagingen met zich mee. De sector kent daarnaast bezwarende werkomstandigheden, zoals zwaar werk, werk in ploegen en andere vormen van (werk)verzwarende situaties. Op het gebied van diversiteit en inclusie is er nog veel terrein te winnen; momenteel is het aandeel vrouwen in een technisch beroep in de Metalektro slechts 6%.

<sup>1</sup> Metalektro in cijfers, A+O Metalektro, 12.2021

<sup>2</sup> CBS, Statline, Bedrijfsleven; arbeids- en financiële gegevens per branche, 2019, SBI 2008 24-30, 33

<sup>3</sup> (<https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2017/40/belang-ontwikkeling-en-structuur-van-de-nederlandse-industrie>)

<sup>4</sup> Nederland maakt, Thomas Grosfeld, VNO-NCW, MKB-Nederland, januari 2016

<sup>5</sup> Metalektro in cijfers, A+O Metalektro, 12.2021

# Productieve arbeidsverhoudingen zorgen voor een toekomstbestendige Metalektro

De Metalektro staat voor een aantal uitdagingen. Enkele voorbeelden die grote invloed hebben op werknemers en bedrijven: nieuwe technologieën, specifieke klantwensen, nieuwe regelgeving en demografische en maatschappelijke trends. De Metalektro kan alleen toekomstbestendig blijven als we weten wat er speelt en welke behoeftes er zijn bij zowel de werknemers als de bedrijven. Daarom is een goede samenwerking tussen werknemers en werkgevers essentieel. Zo kunnen we doelstellingen realiseren die we in deze Strategische Agenda hebben opgenomen. Daarbij is in het gesprek met de werknemers een rol weggelegd voor de ondernemingsraad/ werknemersvertegenwoordiging.

*“Wij, sociale partners, willen steeds meer als partners optrekken, in plaats van als partijen tegen over elkaar aan tafel te zitten”*

Wanneer werkgevers en werknemers samenwerken, kunnen we succesvoller gemeenschappelijke doelen behalen. We blijven dan een succesvolle en concurrerende Metalektro die goed werk biedt en bijdraagt aan de brede welvaart en het welzijn van Nederland en de EU. Samenwerking is echter niet vanzelfsprekend, omdat er ook tegengestelde standpunten en belangen zijn over hoe we de gezamenlijke doelen kunnen bereiken. Dit leidde in de afgelopen jaren tot arbeidsonrust en instabiliteit. Dit was schadelijk voor de Metalektro, voor de werk-

## Ambities Arbeidsverhoudingen

### → Continue constructieve sociale dialoog tussen werkgevers en werknemers

Voor het proces van economische en sociale ontwikkeling in een sector is het belangrijk dat er sterke sociale partners zijn en dat deze een goede sociale dialoog voeren. Een goede sociale dialoog leidt tot minder conflict, betere bescherming van werknemers, beter werk, stabiele werkgelegenheid en hogere arbeidsproductiviteit.

Een sociale dialoog levert een belangrijke bijdrage aan de groei en continuïteit van de brede welvaart. Belangrijk daarbij is dat werkgevers(verenigingen) en vakbonden een afweging maken tussen hun belangentegenstellingen op korte termijn en de gezamenlijke belangen op lange termijn. Werkgevers én vakbonden moeten samen uitleggen aan de overheid hoe de sector bijdraagt aan de brede welvaart in Nederland.

Het is belangrijk om voortdurend elkaars belangen in beeld te hebben, ook buiten het cao-proces om. Sociale partners in de Metalektro spreken daarom de volgende ambitie uit:

*“Wij trekken vanaf nu als partners voor de Metalektro samen op.”*

*Dit doen we door continu een goede sociale dialoog te voeren.”*



→ Ambities  
Arbeidsverhoudingen

gevers en de mensen die er werken. Daarom willen wij investeren in goede en constructieve arbeidsverhoudingen die rekening houden met verschillende belangen en met de langetermijn-doelen als uitgangspunt. Door dialoog, overleg en onderhandelingen organiseren we stabiele en constructieve arbeidsverhoudingen. Dit zorgt ervoor dat we afspraken kunnen maken over hoe de Metalektro ook in de toekomst concurrerend blijft en goed werk biedt, waarbij we rekening houden met de belangen van werkgevers en werknemers. Daar zijn onder andere het cao-instrument en cao-overleg voor bedoeld.

### Continue dialoog tussen werkgevers en werknemers

Voor stabiele arbeidsverhoudingen is er meer nodig dan ‘alleen’ een georganiseerd cao-overleg, dat eens in de paar jaar plaatsvindt.

Om gemeenschappelijke doelen en belangen op langere termijn te bereiken is een continue dialoog nodig tussen werkgevers en werknemers in de Metalektro en in de bedrijven zelf. Op die manier analyseren sociale partners continu welke korte- en langetermijnontwikkelingen er in de Metalektro zijn en vormen zij een gezamenlijke visie op de toekomst van de Metalektro. Ook biedt de continue dialoog ruimte om te werken aan oplossingen voor gezamenlijk vastgestelde problemen, uitdagingen en kansen.

Een goed ontwikkelde continue sociale dialoog zorgt voor stabiele en constructieve arbeidsverhoudingen en een stabiel en constructief cao-proces. Daarmee draagt de cao bij aan een toekomstbestendig werknemer- en werkgeverschap en biedt de cao kader voor verder overleg op de werkvloer, bijvoorbeeld in het werkoverleg.

### → Stabiel cao-proces

De wendbaarheid van werkgevers en werknemers, de kwaliteit van werk en de productiviteit zijn op hun best als de onderlinge relatie tussen bedrijven, vakbonden en werknemers constructief is. Immers, als de basis op orde is, dan wordt er met plezier gewerkt en dat komt de productiviteit ten goede. Een constructief cao-klimaat is voordelig voor werknemers en bedrijven. Dat stelt eisen aan de kwaliteit en intensiteit van het cao-proces. Constructieve arbeidsverhoudingen zijn hiervoor cruciaal. Sociale partners in de Metalektro spreken daarom de volgende ambitie uit:

*“Wij zetten ons in voor een stabiel cao-proces.”*

### → Toekomstbestendige cao en pensioen

Het draagvlak voor de cao en pensioen(afspraken) is geen gegeven. Allerlei ontwikkelingen - zoals individualisering, veranderingen op de arbeidsmarkt en de diversiteit van de Metalektro - vragen om evaluatie en eventueel bijstelling van gemaakte collectieve afspraken.

De cao is de basis die ligt onder de Metalektro en is een aanleiding voor regelmatig contact en overleg tussen werkgevers en vakbonden/werknemers. De cao biedt bedrijven de ruimte om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden en biedt werknemers de nodige zekerheid bij die veranderingen. Hiervoor worden er ook nieuwe onderwerpen ingebracht in de cao die inspelen op de uitdagingen waar de Metalektro voor staat.

Werkgevers en werknemers beoordelen de huidige cao positief.

*“Sociale partners spreken de ambitie uit dat zij staan voor een cao waarvan de toegevoegde waarde evident is voor werknemers en werkgevers en die past bij de diversiteit van de Metalektro.”*

# 4 Industriebeleid voor een concurrerende Metalektro

**Nederland en de Metalektro staan voor grote uitdagingen die strategisch en impactmatig met elkaar samenhangen. De eerste uitdaging is dat de digitalisering- en energietransitie moet worden versneld. Daarnaast moeten we concurrerder worden door productiever en innovatiever te worden, moeten we het groeiende tekort aan technisch geschoold personeel oplossen en moet de Metalektro inspelen op de veranderende verhoudingen binnen de wereldpolitiek. Deze uitdagingen spelen in de gehele industrie. Van multinationals tot technostarters en van de basisindustrie tot hightech.**

Om sterk te staan in deze complexe tijd is een heldere strategie nodig. Alleen dan blijft de Metalektro wendbaar, aantrekkelijk, innovatief en hoogwaardig. Hiervoor moeten we het leer- en aanpassingsvermogen van werknemers en bedrijven versterken. Want innovatie komt uiteindelijk uit mensen en netwerken.

Om voor een goed economisch klimaat voor bedrijven en werknemers in de Metalektro te zorgen, hebben wij elkaar nodig, maar is soms ook de politiek nodig. Goede samenwerking versterkt het concurrentievermogen. Zo zorgen we samen voor welzijn en inkomen van werknemers, en voor toekomstbestendige bedrijven. En de Metalektro draagt op een duurzame en stabiele manier bij aan welzijn en inkomen voor de rest van Nederland. Dit vraagt om een gedeelde visie op industriebeleid.

#### **Industriebeleid creëert randvoorwaarden**

Industriebeleid is gericht op het creëren van randvoorwaarden die goed zijn voor het concurrentievermogen van de technologische industrie. Oftewel: actieve inspanningen van overheden om:

→ het aanpassingsvermogen van de industrie aan structurele veranderingen te bevorderen

→ het ondernemingsklimaat en samenwerking tussen ondernemingen te steunen en  
→ het potentieel van de industrie, R&D en technologie te ontsluiten<sup>6</sup>.

Industriebeleid is binnen de EU ook goed geïntegreerd in ander beleid, zoals beleid met betrekking tot handel, de interne markt, onderzoek en innovatie, werkgelegenheid, milieubescherming en volksgezondheid. Het industriebeleid van de EU is specifiek gericht op:

→ "het versnellen van de aanpassing van de industrie aan structurele veranderingen"  
→ "aanmoedigen van een klimaat dat gunstig is voor initiatief en voor de ontwikkeling van ondernemingen in de hele Unie, met name kleine en middelgrote ondernemingen"  
→ "stimulering van een klimaat dat gunstig is voor samenwerking tussen ondernemingen"  
→ "bevordering van een betere benutting van het industriële potentieel van beleidsmaatregelen op het gebied van innovatie, onderzoek en technologische ontwikkeling"

Kernpunten van industriebeleid zijn wat ons betreft:

→ Concurrentievermogen verbeteren en exportkansen grijpen  
→ Digitale- en energietransities versnellen

#### **Technologie is de sleutel tot een duurzame toekomst!**

De energietransitie is voor Nederland een unieke kans om de economie duurzaam te moderniseren. Technologische innovaties kunnen positieve impact hebben op CO<sub>2</sub>-neutrale energievoorziening, stikstofreductie én behoud van welzijn en welvaart.

→ Versterking van de veerkracht van de een- geworden Europese economie waarbinnen een gelijk speelveld heerst  
→ Innovatieve bedrijven met leerrijke werkomgevingen en goede banen  
→ Brede welvaart vergroten met technologie als middel om maatschappelijke vraagstukken op te lossen en interessante banen met een mooi salaris te creëren  
→ Oneerlijke handelspraktijken tegengaan

Dit vereist nieuwe investeringen in mensen, in technologieën en regelgeving die eerlijkheid en efficiëntie garandeert. Voor een ambitieuze investeringsagenda is maatschappelijk draagvlak nodig. Daarnaast is een politiek-bestuurlijk bestel nodig dat de regie kan voeren en consistent en samenhangend beleid kan maken, waarin lange termijn keuzes worden gemaakt in overleg met de betrokken sectoren.

#### **Belang van een internationaal gelijk speelveld**

De technologische industrie verdient meer dan de helft van zijn omzet in het buitenland. Ook zijn de waardeketens van bedrijven internationaal

nauw met elkaar verbonden. Hierdoor is de Metalektro gevoelig voor (internationale) incidenten, denk aan importheffingen, handelsoorlogen, maar bijvoorbeeld ook aan het coronavirus en conjuncturele ontwikkelingen. Daarnaast neemt de druk op de internationale concurrentiepositie van de Metalektro toe, omdat andere landen stevig investeren. Nederland staat inmiddels in de middenmoot als het gaat om Research & Development (R&D). Nederland investeert 2,18% van het BBP in R&D, terwijl Duitsland wil doorgroeien naar 3,5%. Zuid-Korea heeft het eigen R&D budget in 2019 verhoogd naar 4,5% en het Chinese R&D-budget is sinds 1991 dertig keer over de kop gegaan. Daarnaast speelt niet iedereen meer volgens de liberale wereldorde die op regels gebaseerd was. Een wereld waarin Amerika mondiale politiegagent speelde heeft plaatsgemaakt voor een wereld met verschillende concurrerende machtsblokken die knokken om de nieuwste technologie toe te passen en op te schalen. De internationale context is dus turbulent en de afhankelijkheid daarvan groot. Het is voor de Metalektro daarom van groot belang dat er een

<sup>6</sup> Artikel 173 van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie

internationaal gelijk speelveld is, wat betreft wetgeving en regels binnen Nederland, maar ook vergeleken met het buitenland.

### Belang van innovatieve bedrijven met leerrijke werkomgevingen

Digitalisering van de maakindustrie is internationaal een dominante ontwikkeling. Dankzij robotisering, Artificial Intelligence, 5G en Big Data kunnen bedrijven in de technologische industrie productontwikkeling en productieprocessen radicaal vernieuwen en geheel nieuwe producten en diensten op de markt brengen. Ook maken deze ontwikkelingen nieuwe businessmodellen mogelijk. Technologie speelt daarnaast een sleutelrol bij het oplossen van maatschappelijke uitdagingen.

Maar dat gaat niet vanzelf en vraagt een grote inzet van ondernemingen en werknemers. Bedrijven moeten investeren in grotere wendbaarheid, waardoor ze zich continu kunnen aanpassen aan de veranderende markt. Nieuwe technologieën vragen om innovatieve arbeidsorganisaties. Tegelijkertijd vraagt de opkomst van nieuwe sleuteltechnologieën om méér investeringen in R&D. Die grote transitie bieden veel kansen. We kunnen en moeten ze benutten, zodat iedereen kan profiteren van een digitaliserende en steeds duurzamere wereld, waarin onze welvaart en ons welzijn structureel blijven groeien. Een succesvolle en concurrerende industrie die aantrekkelijk is om in te werken zorgt hiervoor. De creatie van een grotere economische taart is een opgave voor ons allemaal, zowel op nationaal als op EU-niveau. Wij zijn het erover eens: innovatie en technologische vooruitgang zijn de enige manieren om de maatschappelijke transitie goed door te komen en om welvaart en welzijn in Nederland te behouden, nu en in de toekomst.

Nederland moet daarom de eerste plek in de Global Innovation Index<sup>7</sup> veroveren, want daarvan profiteert de Metalektro. Immers, een goed ondernemings- en innovatieklimaat leidt tot krachtige toekomstbestendige bedrijven met goed werk op de lange termijn. Alleen een goed ondernemersklimaat zorgt ervoor dat we de kansen die voorliggen in de verduurzamings- en digitaliseringsopgave kunnen pakken. Alleen als we innoveren voor mens en bedrijf interessant maken, kunnen we onze technologische

oplossingen wereldwijd toepassen. Zo ontstaat een gunstig klimaat voor het ontplooiën van initiatieven voor de ontwikkeling van bedrijven en hun werknemers. Daarbij moet ook sociale innovatie (door innovatieve arbeidsorganisatie en goed werk) aandacht krijgen, zodat het potentieel van technologische innovatie wordt versterkt.

### De werknemer gaat het verschil maken

In deze agenda vragen we aandacht voor de bijdrage van de werknemer aan het succes van het bedrijf. We zijn ervan overtuigd dat ondernemen over meer zaken gaat dan technologische ontwikkeling, ICT en andere businessmodellen. Het is de werknemer die het verschil moet gaan maken. Het is van cruciaal belang dat die werknemer de juiste skills heeft. Het gaat om



## Ambities Industriebeleid

### → Samen sterk voor een betere brede welvaart in Nederland

Brede welvaart gaat over people, planet en profit. Welvaart heeft naast de financieel-economische dimensie, ook een sociaal-maatschappelijke en ecologische dimensie en een financieel-economische dimensie. Een toename van het bruto binnenlands product (BBP) betekent niet automatisch dat iedereen ook beter af is en gezonder wordt, en ook niet dat de kwaliteit van de leefomgeving (natuur en milieu) verbetert. Het streven naar brede welvaart en welzijn betekent daarin continu zoeken naar wegen om de economische, sociale en ecologische dimensies te integreren en in balans te brengen.

De dimensies van brede welvaart komen overeen met de volgende doelstellingen waar sociale partners zich voor willen inzetten:

- Evenwichtige economische groei, passend bij een duurzame ontwikkeling
- Nieuwe investeringen in mensen, in technologieën en in het juiste regelgevingskader waardoor bedrijven innovaties kunnen versnellen en naar de markt kunnen brengen.
- Behoud van werkgelegenheid
- Een eerlijke inkomensverdeling
- Goed werk voor werknemers
- De kansen van technologie benutten voor de maatschappelijke transitie

## → Ambities Industriebeleid

### → Verbeteren vestigingsklimaat en bevorderen internationaal gelijk speelveld

Een concurrerende, duurzame en circulaire economie in heel Nederland is de basis van de welvaart en welzijn van Nederland, nu en in de toekomst. Nederland behoort wereldwijd tot de top van de meest dynamische en concurrerende kenniseconomieën ter wereld en wil koploper zijn in de ontwikkeling, toepassing en export van slimme en duurzame producten, technologieën en diensten. De Metalektro behoort tot de top van Nederland. Om daar te kunnen blijven, zetten sociale partners uit de Metalektro zich in om samen te zorgen voor:

- Een goed investerings-, ondernemers- en vestigingsklimaat in Nederland voor industriële/Metalektro bedrijven
- Een internationaal gelijk speelveld
- Verantwoorde loonkostenontwikkeling
- Behoud van bedrijven en werk voor de Nederlandse economie
- Maatschappelijk draagvlak voor een ambitieuze investeringsagenda, meer technici en Europese samenwerking.

### → Werken aan innovatieve bedrijven met leerrijke werkomgevingen

De vindbaarheid van bedrijven uit de sector en hun werknemers zorgen al decennialang voor economische groei. Met innovaties die ons productiever maken en voor grotere welvaart zorgen. Technologie helpt immers steeds vaker bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken, in de zorg, bij de energietransitie en voor een duurzame voedselketen. Technologie is voortdurend in ontwikkeling en we zitten midden in een transitie naar geavanceerdere technologieën. Om het potentieel van technologie te benutten is scholing belangrijk en leerrijke werkorganisaties waarin werknemers hun vaardigheden en talenten kunnen inzetten.

- Daarom zetten sociale partners zich in om:
- Transitie van bedrijven naar een Smart Industrie bedrijf te versnellen
  - De positie van de fieldlabs te versterken
  - De leercultuur binnen bedrijven te laten groeien en floreren

harde skills op het gebied van techniek en technologie, maar ook om de zogeheten soft skills als creativiteit, probleemoplossend vermogen, multidisciplinair samenwerken, flexibiliteit en kunnen omgaan met veranderingen.

Om die skills ten volle te kunnen ontwikkelen en te benutten, is het nodig om te investeren in werknemers; zowel door werkgevers als door de werknemer zelf (leren zonder onderbreking). Binnen het bedrijf moeten werkgevers en werknemersvertegenwoordigingen (OR/vakbonden) werken aan een cultuur waarbinnen dat mogelijk wordt gemaakt en waarin vertrouwen en betrokkenheid kernbegrippen zijn. Dit kan alleen slagen als werknemers daadwerkelijk actief betrokken zijn bij de ontwikkeling, implementatie en gebruik van nieuwe technologieën, en niet slechts de gevolgen ervan ondervinden. Dit vraagt om een andere blik op de mens in de organisatie.

**Sociale Innovatie**  
Sociale innovatie is vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximale benutting van competenties, gericht op verbetering van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent.

*SER (2006) Welvaartsgroei door en voor iedereen, Themadocument Sociale innovatie, Den Haag.*

<sup>7</sup> [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021/nl.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/nl.pdf)

# Stabiele arbeidsmarkt door aantrekkelijk werk en leven lang ontwikkelen

De belangrijkste randvoorwaarde voor bedrijven om te ondernemen is het hebben van voldoende en goed opgeleide mensen. Voor de werknemers is het belangrijk dat zij goed en uitdagend werk hebben binnen de Metalektro. Dit vraagt om een arbeidsmarkt die voldoende instroom en zijnstroom naar de Metalektro genereert, waarbij mensen zich voldoende en continu ontwikkelen en waarbij bedrijven goede arbeidsomstandigheden, een goede leercultuur en arbeidsvoorwaarden hebben. Want zo behouden we onze werknemers voor de Metalektro en worden we een sector waar mensen graag willen werken. Werknemers komen namelijk het meest tot hun recht in innovatieve arbeidsorganisaties met aantrekkelijk en uitdagend werk.



## Kenmerken Metalektro

- 45,2 jaar gemiddelde leeftijd
- 47% werkt langer dan 10 jaar
- 90% vast contract
- 36,4 uur gemiddeld
- 58% mbo 2-4
- 14% is vrouw (technische en niet-technische banen)

## Het belang van innovatieve arbeidsorganisaties

Innovatieve arbeidsorganisaties zijn bedrijven waarbij werknemers een centrale rol innemen in het bedrijfsproces. Werknemers hebben een hoge mate van autonomie en krijgen veel vertrouwen vanuit de organisatie. Ook worden werknemers actief betrokken bij veranderingen in het werk of in het bedrijfsproces. Deze

bedrijven realiseren zich dat hun inzet essentieel is voor de ontwikkeling van de vaardigheden van hun werknemers. Zij verkrijgen inzicht in welke skills hun werknemers nodig hebben en gebruiken en stimuleren de ontwikkeling van skills breed in de organisatie.

→ Werken in de technologische industrie



## → Wat gaat er goed?



## → Wat kan er beter?



In recent onderzoek<sup>8</sup> heeft de Europese Commissie onder 21.869 bedrijven gekeken en geïdentificeerd welk type arbeidsorganisatie het best presteert in het kader van bedrijfsprestaties, gekoppeld aan welzijn van personeel. Met andere woorden, welk type arbeidsorganisaties zijn de winnaars van morgen.

De conclusie van dit onderzoek is dat de best presterende bedrijven veel investeren in hun werknemers en een hoge mate van betrokkenheid van werknemers hebben. Bij deze bedrijven:

- hebben werknemers een hoge mate van autonomie
- heeft het management hoge verwachtingen van werknemers
- zijn er uitgebreide opleidings- en leermogelijkheden
- zijn werknemers direct betrokken bij besluitvorming
- maakt het bedrijf gebruik van diverse vormen van incentives en/of variabele beloning

Werknemers zijn gebaat bij flexibiliteit om de balans tussen werk en privé te kunnen organiseren. Werknemers die zich voortdurend ontwikkelen in bedrijven met goede arbeidsverhoudingen kunnen beter hun eigen werkzaamheden organiseren dan wanneer hier geen sprake van is. Daarmee kunnen zij een actieve bijdrage leveren aan de verandering binnen arbeidsorganisaties en optimaal gebruikmaken van de mogelijkheden van robotisering en

digitalisering. Dit is een cruciaal aspect van innovatieve arbeidsorganisaties (sociale innovatie). Zo dragen innovatieve arbeidsorganisaties bij aan het versterken van technologische innovatie. Bijvoorbeeld door zelfsturing, zelfroostering en verantwoordelijkheden laag in de organisatie brengen. Deze thema's kunnen door werkgevers en werknemers concreet worden uitgewerkt in bedrijven. Samen kunnen ze vorm geven aan de flexibiliteitsbehoefte van werkgevers en werknemers en het concurrentievermogen van hun bedrijf. Waardering voor vakmanschap van werknemers is daartoe een belangrijke voorwaarde. Daarbij horen ook banen van voldoende omvang met een stabiel en volwaardig inkomen en toekomstperspectief waarbij gewerkt wordt in diverse teams. Uiteraard heeft de werkgever hierbij een stimulerende rol.

## Nieuwe competenties van werkgevers

Als we het hebben over de mens in de bedrijven, dan betreft dat werknemers, maar zeker ook werkgevers. De ontwikkelingen in technologie en samenleving vragen immers om een andere kijk op werken, leren en ontwikkelen en dynamische loopbanen. Werknemers zullen vaker dan ooit te maken krijgen met veranderingen. Het gaat hierbij over verandering van taken en functies, producten en diensten waaraan men werkt, werkomgeving en bedrijf. Voor werkgevers geldt dat ook. Bovendien ligt bij hen de verantwoordelijkheid om werknemers te ondersteunen bij genoemde veranderingen. Dat vraagt bijzondere,

<sup>8)</sup> European Company Survey 2019 - Workplace practices unlocking employee potential, Eurofound, 13.10.2020

## Kennis en vakmanschap uit het buitenland

Nederland hoort bij de economisch sterkste landen ter wereld. Het open karakter van onze economie zorgt mede voor die leidende positie. Er is grote behoefte aan voldoende goed opgeleide werknemers. Werken in de technologische industrie vergt vaak zeer specifieke kennis en vaardigheden.

Die werknemers vinden we niet uitsluitend in eigen land. Deze zijn in onvoldoende mate aanwezig op de Nederlandse arbeidsmarkt. We moeten dus over onze landsgrenzen kijken en het belang, de noodzaak van kennis en vakmanschap uit het buitenland erkennen en faciliteren. Arbeidsmigranten zijn niet alleen nodig, ze hebben ook duidelijk aantoonbare positieve impact op onze economie en welvaart.

soms nieuwe competenties van de werkgever. Deze moet goed geïnformeerd zijn over ontwikkelingen in de technologie en ICT die het bedrijf en de Metalektro veranderen. Daar horen vragen bij als: 'Hoe maken we daar binnen ons bedrijf gebruik van? Hoe verandert dat onze bedrijfsprocessen? En wat betekent dat voor onze werknemers?' Om in te zien dat deze, deels nieuwe, competenties er zijn en om deze te ontwikkelen, is het noodzakelijk om te werken binnen een gedeelde bedrijfsstrategie. Het behoort tot de taken van de leidinggevenden om werknemers te betrekken bij veranderingen rond bedrijfsprocessen en de persoonlijke ontwikkeling die daarbij hoort.

### Permanente tekorten

Nederland heeft een groeiend tekort aan mensen met de juiste (technologische) kennis en vaardigheden. En dit tekort groeit. Uit onderzoek (van FME) blijkt dat 93% van de bedrijven in de technologische industrie op dit moment een personeelstekort heeft. Maar waar komt dit door?

Allereerst is de Nederlandse beroepsbevolking aan het vergrijzen. Er stromen meer mensen uit naar hun pensioen dan dat er vanuit het onderwijs instromen op de arbeidsmarkt. Voor technologische sectoren is het probleem dubbel zo urgent. Het aantal mensen dat vanuit een technische opleiding, ongeacht het niveau, de arbeidsmarkt betreedt is vele malen lager dan de groeiende vraag aan technologisch opgeleide mensen. Door de vierde industriële revolutie - de huidige digitaliseringsgolf - beginnen er daar naast ook steeds meer andere, niet technologi-

sche sectoren, aan deze groep technisch opgeleide mensen te trekken.

### Investeer in werknemers

Technologische ontwikkelingen zorgen steeds sneller voor ingrijpende veranderingen. Daarom voorspelt McKinsey dat de human capital cycle (de periode waarin iemands kennis achterhaald is) in Nederland in 2030 nog slechts 10 jaar is, tegenover 25 jaar nu. Binnen bedrijven is dit ook duidelijk zichtbaar; maar liefst 91% van de werknemers ziet dat binnen hun bedrijven gewerkt wordt met nieuwe technologie en dat gezocht wordt naar de kansen van nieuwe technologie.

Werkgevers en werknemers moeten daarom anticiperen en continu blijven investeren in een leven lang ontwikkelen. Digitalisering leidt tot nieuwe businessmodellen in Nederland. Maar dat nieuwe businessmodel is wel volledig afhankelijk van de mate waarin we erin slagen om op tijd nieuwe vaardigheden aan te leren. Het toenemende tekort aan technisch geschoold personeel is met stip de grootste zorg van de technologische industrie. Die urgentie wordt groter doordat er naast de tekorten ook volledig nieuwe skills nodig zijn om de volledige kans van digitalisering en nieuwe technologieën te pakken als bedrijf. Combineer de tekorten, de nieuwe skills en de korter wordende human capital cycle met elkaar en het is duidelijk dat er een groeiende noodzaak is tot een leven lang ontwikkelen, een goede aansluiting tussen arbeidsmarkt en onderwijs en innovatieve arbeidsorganisaties waarbinnen iedereen meedoet en tot zijn recht komt.



→ Ambities  
Arbeidsmarkt

## → Bewegen naar innovatieve arbeidsorganisaties

Beweging creëren begint bij bewustzijn. Bewustzijn over hoe het nu gesteld is op het gebied van bijvoorbeeld autonomie, vertrouwen, sociale steun, ontwikkeling, leiderschap, betrokkenheid, en beloning. Hierbij kijken we zowel naar trends, benchmarks, als onderlinge verbanden. Vervolgens is er voor beweging inspiratie en informatie nodig. Het is nodig om professionals te hebben, zodat we van elkaar kunnen leren, de ruimte hebben om te experimenteren en de begeleiding hebben om deze beweging te versnellen. Tot slot willen we de beweging ondersteunen en faciliteren waar mogelijk. Voor leven lang ontwikkelen (LLO) in combinatie met autonomie verhogen is een platform voor werknemers effectief. Werknemers werken daar aan hun inzetbaarheid met scans, toegang tot coaching en brede ontwikkelmogelijkheden. Immers, werk wordt steeds meer georganiseerd op het niveau van taken en skills (in plaats van in functies en opleidingen). Dat is belangrijk, omdat talent zo beter benut kan worden. Een 'skillspaspoort' stimuleert werknemers meer te doen met wat zij kunnen.

- Jaarlijkse analyse/benchmark van de staat van het werkgeverschap in de sector
- Ondersteunen en faciliteren LLO en autonomie d.m.v. een nieuw platform dat direct voor werknemers toegankelijk is
- We implementeren een skillspaspoort

## → Oplossing voor de tekorten in de sector

Het tekort aan goed gekwalificeerd technisch personeel belemmert economische groei in de technologische sector en daarbuiten. Dit tekort heeft een negatieve impact op werknemers. Om dit terug te dringen, moeten werkgevers en vakbonden samenwerken om voldoende werknemers voor de toekomst op te leiden en te behouden voor de sector. Dit vereist actie. We moeten de instroom vergroten. De technologische industrie moet aantrekkelijkheid van het technologievak vergroten én het is zaak dat we iedereen behouden die al in de Metalektro werkt.

Om de schaarste tegen te gaan, is het essentieel dat veel meer mensen kiezen voor een loopbaan in de technologie. Ook is het belangrijk dat werknemers in onze sector zich permanent kunnen bijscholen én dat er voldoende zij-instroom is. Sociale partners spreken uit dat zij zich inzetten voor:

- Bevordering zij-instroom
- Een aantrekkelijke Metalektro met goed imago
- Behoud van werknemers
- Stimuleren diversiteit en inclusie

## → Samen voor een sterk (technisch) onderwijs

Om mee te blijven doen in de wereldtop en voorop te blijven lopen is technische kennis en vakmanschap nodig. We verwachten permanente tekorten in de Metalektro. Dit komt omdat te weinig jongeren kiezen voor een technische opleiding en omdat technologische ontwikkelingen heel snel gaan. Het is vanuit economisch en sociaal oogpunt belangrijk dat ons opleidingsaanbod aansluit op de arbeidsmarkt, zodat iedereen die afstudeert met een mbo-, hbo- of wo-diploma de gelegenheid heeft om werk te vinden, zichzelf te ontplooien en om bij te dragen aan de brede welvaart in Nederland. De vraag naar bekwame technici is al jaren groter dan het aantal afgestudeerden van bèta-, technologie- en ICT-opleidingen. En Nederland leidt in verhouding veel minder bèta-, technologie- en ICT-studenten op dan andere Europese landen. Daarom willen we:

- De samenwerking uitbreiden en versterken in innovatieve hubs, zoals technohubs en fieldlabs tussen werkgevers, werknemers, overheid en onderwijs
- Samen met het onderwijs een sterk technisch mbo realiseren
- Innovatiefocus van fieldlabs uitbreiden met een focus op skills
- Dat meer leerlingen kiezen voor een technische opleiding



## Diversiteit en de Metalektro

De technologische sector is een mannenwereld. Zelfs in zo'n mate dat veel vrouwen die een technische opleiding volgen, uiteindelijk niet een beroep in de sector kiezen.

Sinds 2018 groeit het aantal vrouwen dat kiest voor een technisch profiel of een technische opleiding. Toch zien we dat nog steeds te veel vrouwelijk technisch talent verloren gaat voor technologische bedrijven. Dat gebeurt zowel in het onderwijs, als op het moment dat vrouwen hun opleiding afronden en aan hun carrière beginnen. Vrouwen met een opleiding in een technologische richting komen relatief weinig terecht in een technisch beroep.



### Iedere werknemer telt, het belang van goede inzetbaarheid

In de kern gaat inzetbaarheid van werknemers over het behouden van hun motivatie, vaardigheden en gezondheid voor werk tot aan hun pensioen. Het gaat om plezier houden in het huidige en toekomstige werk, vaardig zijn en niet hoeven voldoen aan eisen die de gezondheid schaden omdat ze de fysieke en mentale mogelijkheden te boven gaan. Het gaat ook om blijven bij nieuwe ontwikkelingen, persoonlijke ontwikkeling en aantrekkelijk blijven voor de arbeidsmarkt.

Motivatie, bekwaamheid en gezondheid zijn de pijlers voor het behoud van inzetbaarheid. Hierin ligt het gezamenlijke belang van werkgever en werknemer voor het behouden en versterken van de inzetbaarheid. Voor werkgevers gaat het om het behouden of vergroten van een adequate bijdrage van hun werknemers aan de organisatie. En voor werknemers om op een prettige en zinvolle manier werkend het pensioen te bereiken.

### Belang van goed onderwijs

Nieuwe technologie vraagt om andere vaardigheden en kennis. Vakinhoudelijk veranderen zaken, maar er is ook sprake van meer en andere samenwerking, en een andere wijze van aansturing en communicatie. Daarom is het noodzakelijk dat werknemers naast hard skills (vakinhoudelijk) ook soft skills (zoals samenwerking, flexibiliteit, lerend vermogen) ontwikkelen. Het grootste deel van scholing vindt plaats op

de werkvloer. Een leerrijke werkomgeving is van belang om de skills op peil te houden en dat deze ook inzichtelijk gemaakt worden, bijvoorbeeld via een skillspaspoort. Toch zal massaal her-, om- en bijscholen naar nieuwe sleuteltechnologieën en digitale vaardigheden om maatwerk vragen. Onder andere door een omslag in het onderwijs, zodat dat beter aansluit bij de technologische ontwikkelingen en vraag van de lerenden. Techniek en technologie moeten een plaats krijgen in alle opleidingen. Kiezen voor techniek en technologie wordt een logische en verstandige keuze voor iedereen. Het bedrijfsleven (cao-partijen/sociale partners) moet een structurele partner worden van onderwijsbeleidsmakers en onderwijsinstellingen, op alle niveaus. Hierbij zoeken we een intensieve verbinding tussen werkgevers, werknemers, overheid en onderwijs in regionale hubs op het gebied van leren, werken en innoveren.

Als het tekort aan gekwalificeerd (technisch) personeel niet wordt opgelost, ontstaat het risico dat bedrijven of bedrijfsonderdelen – zoals R&D-afdelingen – naar het buitenland verplaatst worden. Het is dus belangrijk om in te zetten op aantrekkelijk werkgeverschap en innovatieve arbeidsorganisaties. En daarnaast ook op productiviteitsgroei door technologische en sociale innovatie, want minder mensen moeten hetzelfde werk doen. Deze talenten komen tot hun recht in innovatieve arbeidsorganisaties die het potentieel van technologische innovatie benutten.

# Contact en colofon

## Stichting Raad van Overleg in de Metalektro

In de Raad van Overleg in de Metalektro (ROM) werken samen:

- **FME**, ondernemersorganisatie voor de technologische industrie
- **FNV Metaal**, vakbond voor de metaal- en technologische industrie
- **CNV Vakmensen**, vakbond voor bouw, voeding, vervoer, industrie en facilitaire dienstverlening
- **De Unie**, vakbond voor industrie en dienstverlening
- **VHP2**, vakbond voor hogeropgeleiden in de techniek

Deze organisaties vormen samen het bestuur. Het bestuur is het overlegorgaan van sociale partners in de Metalektro. Daar vinden de onderhandelingen plaats over de cao's in de Metalektro en wordt het beleid voor de sector bepaald. Werkgevers- en werknemersorganisaties zijn gelijk vertegenwoordigd. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het oprichten en in stand houden van fondsen, commissies en werkgroepen die voor de Metalektro van belang zijn.

## Contactgegevens

### Raad van Overleg in de Metalektro

Bezoekadres:  
Overgoo 13, 2266 JZ Leidschendam

Postadres:  
Stichting Raad van Overleg in de Metalektro (ROM)  
Postbus 407, 2260 AK Leidschendam  
T 070 317 19 00  
E-mail: [info@romcao.nl](mailto:info@romcao.nl)

## Sociale partners

### FME

Zilverstraat 69, 2718 RP Zoetermeer  
Postbus 190, 2700 AD Zoetermeer  
T 079 353 11 00  
[info@fme.nl](mailto:info@fme.nl)  
[www.fme.nl](http://www.fme.nl)

### FNV Metaal

Hertogswetering 159, 3543 AS Utrecht  
Postbus 9208, 3506 GE Utrecht  
T 088 368 0 368  
[fnvmetaal@fnv.nl](mailto:fnvmetaal@fnv.nl)  
[www.fnv.nl](http://www.fnv.nl)

### CNV Vakmensen

Tiberdreef 4, 3561 GG Utrecht  
Postbus 2525, 3500 GM Utrecht  
T 030 751 10 07  
[info@cnvvakmensen.nl](mailto:info@cnvvakmensen.nl)  
[www.cnvvakmensen.nl](http://www.cnvvakmensen.nl)

### De Unie

Multatulilaan 12, 4103 NM Culemborg  
T 0345 85 18 51  
[info@unie.nl](mailto:info@unie.nl)  
[www.unie.nl](http://www.unie.nl)

### VHP2

Ruusbroeclaan 21, 5611 LT Eindhoven  
T 040 211 62 22  
[info@vhp2.nl](mailto:info@vhp2.nl)  
[www.vhp2.nl](http://www.vhp2.nl)

## Colofon

Dit document is geschreven door: Niek Hinsenveld, *Belangenbehartiger Smart Working FME* en Fredy Peltzer, *Beleidsadviseur FNV en lid van de commissie Robotisering en Arbeid SER*.

Januari 2022