

SPP

STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING

Hoogspanning op de arbeidsmarkt

Monitor van de arbeidsmarktomgeving van de energiesector

Eindrapport



Hoogspanning op de arbeidsmarkt

Monitor van de arbeidsmarktomgeving van de energiesector

Eindrapport

Een onderzoek in opdracht van de WENb

drs. P. Bolhuis
drs. D.H. Grijpstra
drs. P.M. de Klaver
B. Frouws MSc

Zoetermeer, 6 mei 2008

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Research voor Beleid. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van de Werkgeversvereniging WENb. De WENb en Research voor Beleid aanvaarden geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

Voorwoord

De spanning op de arbeidsmarkt loopt op. Ook in de energiesector zijn daarvan de gevolgen merkbaar. Het is moeilijk om aan goed geschoold personeel te komen, zelfs om dit in te huren via de uitzendbranche. Aan de andere kant schept de gespannen arbeidsmarkt juist weer mogelijkheden om effectieve Van Werk Naar Werk-trajecten te organiseren voor personeel waarvan de functie wegvalt.

De Werkgeversvereniging WENb slaat de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt nauwlettend gade en heeft aan Research voor Beleid gevraagd in beeld te brengen met welke ontwikkelingen op de externe arbeidsmarkt de sector te maken heeft. Tevens wil de WENb weten wat er op middellange termijn te verwachten is op die (externe) arbeidsmarkt.

Het arbeidsmarktmodel dat Research voor Beleid hiervoor hanteert bestaat uit drie deelmogelijkheden, te weten: het stroommodel, het discrepantiemodel en het oplossingenmodel. Voor een blik in de toekomst hebben de collega's van EIM gebruik gemaakt van de prognosemodellen PRISMA-M en PRISMA-R. PRISMA is een acroniem voor Policy Research Instrument for Size-aspects in Macroeconomic Analysis. De aanvulling M staat voor middellange termijn en R voor regio.

Research voor Beleid meent met deze aanpak een goed beeld te schetsen van de huidige en toekomstige externe arbeidsmarkt van de energiesector. Deze schets was echter nimmer tot stand gekomen zonder de medewerking van de leden van WENb, het O&O-fonds ENb en vertegenwoordigers van werknemerszijde alsook van de Installatiebranche. Wij danken hen allen voor hun zinvolle bijdrage.

Douwe Grijpstra
Directeur Research voor Beleid

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	7	
1	Totstandkoming van de monitor	17
1.1	Achtergrond van de arbeidsmarktmonitor	17
1.2	Totstandkoming van de monitor	19
1.3	Leeswijzer	20
2	Stromen op de externe arbeidsmarkt	21
2.1	Arbeidsmarktstromenmodel	21
2.2	Beschrijving van de relevante stromen	22
3	Discrepanties op de arbeidsmarkt	27
3.1	Omgevingsvariabelen (PESTLE)	28
3.1.1	PESTLE-factoren van invloed op de gehele arbeidsmarkt	28
3.1.2	PESTLE-factoren van invloed op de arbeidsmarkt voor de energiesector	39
3.1.3	Conclusie PESTLE-factoren	41
3.2	Kwantitatieve discrepanties	41
3.2.1	Ontwikkelingen aan de vraagzijde	41
3.2.2	Ontwikkelingen aan de aanbodzijde	44
3.2.3	Confrontatie vraag en aanbod: krapte op de arbeidsmarkt	49
3.2.4	Conclusie kwantitatieve discrepanties	53
3.3	Kwalitatieve discrepanties	54
3.3.1	Kwalificatie (potentiële) werknemers	54
3.3.2	Arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden	55
3.3.3	Conclusies kwalitatieve discrepanties	58
3.4	Ondoorzichtigheid van de arbeidsmarkt	58
3.4.1	Wervingsefficiency	59
3.4.2	Het imago van de sector bij werkzoekenden	60
3.4.3	Het imago van verschillende doelgroepen	66
3.4.4	Conclusies ondoorzichtigheid	67
3.5	Conclusies discrepanties	68
4	Oplossingsrichtingen	71
4.1	Onderwijs	72
4.1.1	Bevorderen instroom en (gediplomeerde) uitstroom	73
4.1.2	Verbeteren aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt	76
4.2	Reserves op de arbeidsmarkt	77
4.2.1	Aantrekken van mobiele personen uit andere sectoren	77
4.2.2	Inschakelen van bekende reserves	79
4.2.3	Mobiliseren van stille reserves	80
4.3	Werkenden	80
4.3.1	Optimaliseren van de inzet van werknemers	80
4.3.2	Voorkomen uitstroom medewerkers	81
4.3.3	Mobiliseren gewenste uitstroom	83
4.4	Bedrijfsvoering	85
4.4.1	Optimaliseren arbeidsproductiviteit	85
4.4.2	Afstoten van activiteiten	86
4.5	Conclusies oplossingsrichtingen	86

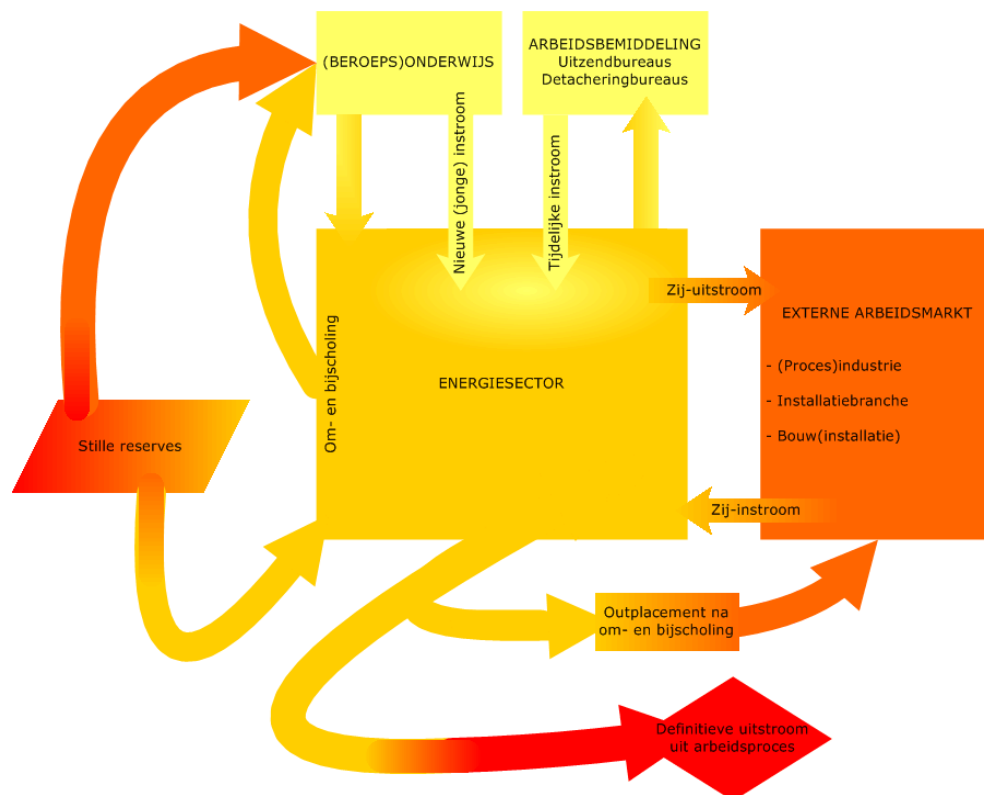
Managementsamenvatting

1. Inleiding

De energiesector bevindt zich in een turbulente fase. De toenemende concurrentie, de vrije keuze van energieleverancier, de voortdurende fusiegolf, de stijgende olieprijs, de liberalisering van de energiemarkt en de automatisering van werkprocessen zijn hier voorbeelden van. Tevens heeft de sector te maken met een steeds krappere wordende arbeidsmarkt. Om toekomstige arbeidsmarktproblematiek aan te pakken hebben de CAO-partijen in de energiesector afgesproken instrumenten te ontwikkelen voor het op adequate wijze kunnen besturen van de personeelsbezetting in de sector. Deze arbeidsmarktmonitor is er daar één van. De monitor richt zich met name op de externe arbeidsmarkt waarmee de energiesector in zijn personeelsbeleid te maken heeft.

2. Stromen op de externe arbeidsmarkt

Voor business unit managers en HR-medewerkers is het van belang zicht te hebben op de relatie tussen de interne en de externe arbeidsmarkt. Die uit zich met name in de stromen (toekomstige en voormalige) werknemers die zich naar en vanuit de sector voordoen. Onderstaande figuur geeft de externe arbeidsmarktstromen in de energiesector schematisch weer.



Bron: Research voor Beleid

Instroom - onderwijs

In de periode 1995-2005 is de instroom van nieuwe leerlingen in technische opleidingen op mbo-niveau sterk teruggelopen, maar de laatste jaren is weer een voorzichtige toename te constateren. De nieuwe instroom in economische (administratieve, commerciële en ICT-) opleidingen kent precies het omgekeerde beeld. Op hbo/wo-niveau wisselt het beeld al naar gelang de opleiding.

De energiesector heeft geen cluster reguliere beroepsopleidingen ter beschikking die zich specifiek richten op de sector en neemt zodoende dus een relatief klein deel van de totale uitstroom uit het onderwijs in bepaalde richtingen af. De komende jaren moet de sector naar verwachting een groter beroep doen op gediplomeerde schoolverlaters. Die zijn beperkt beschikbaar. De factsheets die tevens deel uitmaken van deze monitor bieden hier meer zicht op.

Instroom – tijdelijke arbeidskrachten

Door het tekort aan voldoende aanwas van nieuw (jong) personeel wordt zeer frequent en de laatste jaren in toenemende mate gebruik gemaakt van tijdelijke arbeidskrachten, maar concrete aantallen of percentages ontbreken. Uit de omzettingen voor technisch personeel van de uitzendbranche blijkt dat bedrijven bereid zijn meer te betalen voor in te huren technisch personeel. De conclusie van brancheorganisatie ABU is dan ook dat er moeilijk mensen te vinden zijn voor technisch en ambachtswerk. De krapte op de arbeidsmarkt is ook waar te nemen uit de, weliswaar minder explosieve, omzetting in de administratieve sector. Zowel het technische als het administratieve aanbod bij uitzendbureaus droogt op.

Concurrerende sectoren

De installatiebranche, de bouwsector en procesindustrie zijn de belangrijkste concurrerende sectoren. Deze sectoren zijn zowel bron van herkomst naar, als doel van uitstroom uit, de energiesector. Vanwege de krapte op de arbeidsmarkt zal de energiesector in de toekomst harder met deze andere sectoren moeten concurreren. Vanwege de kleinere omvang wordt de energiesector door de andere sectoren nauwelijks als concurrent gezien. Omgekeerd is dit wel het geval.

Arbeidsmarktreserves

De te verwachten banengroei en het praktisch stabiel blijven van de potentiële beroepsbevolking resulteren de komende jaren in een verdere daling van het aantal bij CWI ingeschreven niet-werkende werkzoekenden. De verwachting is dat de komende jaren alleen nog sprake zal zijn van een zekere frictiewerkloosheid en een min of meer harde kern van moeilijk bemiddelbare (vooral laagopgeleide en oudere) langdurig werklozen. Van dit 'granieten bestand' is bij hoogconjunctuur vermoedelijk een klein deel – al dan niet na een traject – nog inzetbaar in reguliere arbeid. Voor een belangrijk deel is dit echter niet het geval vanwege het ontbreken van een adequate opleiding, relevante werkervaring, sociale vaardigheden en/of motivatie.

Uitstroom

De uitstroom bestaat uit mensen die vrijwillig ontslag nemen, gedwongen ontslagenen en (oudere) werknemers die met pensioen gaan of wegens arbeidsongeschiktheid moeten vertrekken. Er is momenteel niet of nauwelijks sprake van boventallige medewerkers in de energiesector. De vergrijzing van het personeel in de sector heeft tot gevolg dat er gemiddeld genomen een grotere kans op uitstroom bestaat door arbeidsongeschiktheid en ziekte.

Binnen vier tot vijf jaar komt bovendien een grote uitstroom op gang van werknemers die pensioengerechtigde leeftijd bereiken; dit bovenop de "normale" vertrekkers die elders een baan vinden.

Hoofdstuk 2 beschrijft de stromen op de externe arbeidsmarkt in detail

3. Discrepanties op de arbeidsmarkt

Idealiter zijn vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in evenwicht. Voor de energiesector is het van belang dat ze aan voldoende mensen kan komen en eventuele overcomplete werknemers een alternatief kan bieden. Wanneer er teveel vraag naar arbeid of teveel aanbod van arbeid (in bepaalde segmenten) is, wordt dat lastig. Dan is sprake van discrepanties.

Omgevingsvariabelen

De arbeidsmarkt en de stroombewegingen daarop staan niet op zichzelf. Van invloed zijn verschillende omgevingsfactoren: politiek, economie, maatschappij, technologie, wetgeving en milieu. Deze set wordt in het Engels afgekort met PESTLE. Onderstaand schema beschrijft de PESTLE-factoren die de arbeidsmarkt voor de energiesector beïnvloeden.

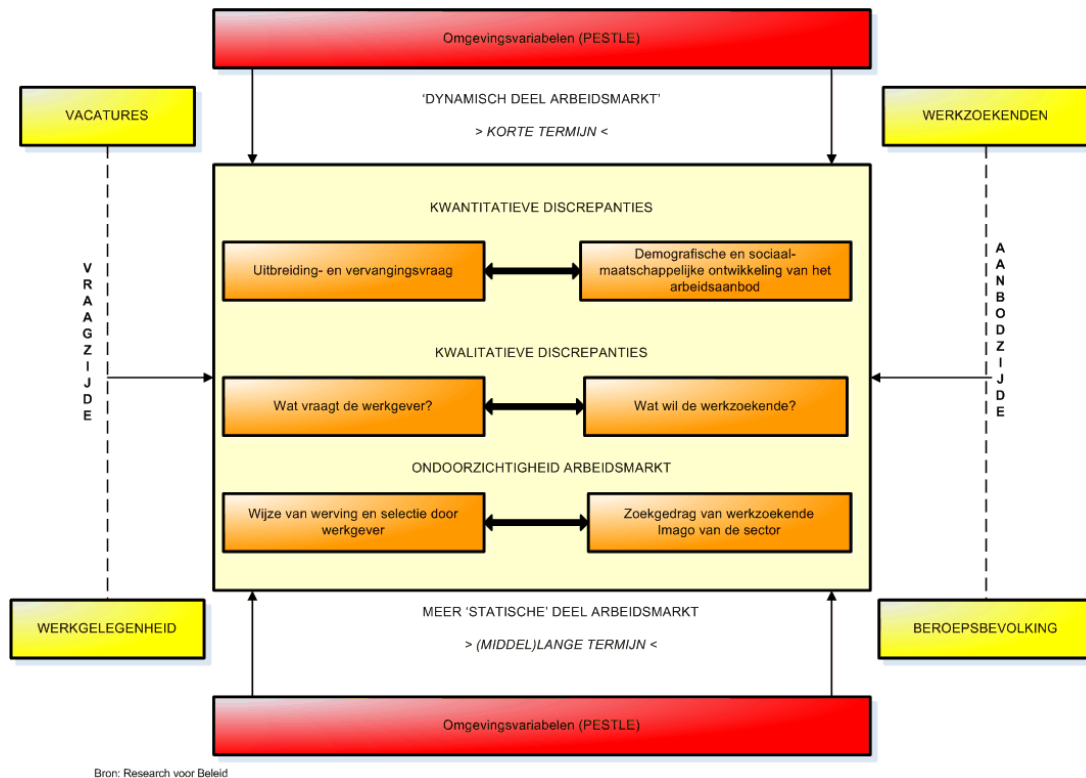
Overzicht PESTLE-factoren van invloed op arbeidsmarkt energiesector

	Vraag naar arbeid	Aanbod van arbeid
Toename	Economische groei (hoogconjunctuur betekent meer energieverbruik) Bouw van nieuwe energiecentrales Splitsing energiebedrijven (met name toename managementfuncties) AI Gore effect (meer vraag naar adviseurs op gebied van verantwoord energieverbruik)	Maatregelen beroepsonderwijs Maatregelen leven lang leren Maatregelen participatie reserves Maatregelen langer doorwerken Maatregelen bevorderen arbeidsparticipatie vrouwen Tijdelijke arbeidsmigratie (naast Polen ook meer Roemenen en Bulgaren; mogelijk openstellen grenzen voor andere migranten)
Afname	AI Gore effect (milieubewustzijn leidt tot minder energieverbruik) Overnames, fusies en reorganisaties Technologische ontwikkelingen (o.m. op afstand leesbare meters, slimme HR-ketels, internetcommunicatie tussen klant en energiebedrijf)	Omslag naar krimp van de beroepsbevolking Ontgroening en vergrijzing Economische groei in Midden- en Oost-Europa (terugkeer Polen, Roemenen en Bulgaren)
Verandering in samenstelling	AI Gore effect (meer vraag naar hoger opgeleiden) Wetgeving op gebied terugdringen emissies (meer vraag naar hoger opgeleiden)	Generatie Y Verkleuring (meer allochtone werknemers) Individualisering (toename zzp'ers) AI Gore effect (meer instroom in 'milieuopleidingen')

Paragraaf 3.1 beschrijft de omgevingsvariabelen in detail

Onderstaand schema laat de discrepanties op de arbeidsmarkt zien. Er zijn drie soorten discrepanties te onderscheiden: kwantitatieve en kwalitatieve discrepanties en ondoorzichtigheden.

Figuur 3.1 Discrepantiemodel arbeidsmarkt



Kwantitatieve discrepanties

Op dit moment is er, over de hele arbeidsmarkt bezien, meer vraag naar personeel dan de arbeidsmarkt aan kan. En de arbeidsmarkt wordt al maar krappere. In de energiesector zijn de problemen momenteel minder nijpend, maar in de toekomst zal de arbeidsmarkt in de energiesector (met name door de extra uitstroom als gevolg van vergrijzing en door een beperkt aanbod van schoolverlaters, uitzendkrachten en inzetbare werklozen) wel krappere worden. Aanpalende sectoren zoals de bouw, de installatiebranche en de (proces)industrie zullen weinig soelaas kunnen bieden aangezien daar nu al sprake is van verder toenemende krapte. Men vist in dezelfde vijver. Kansen lijken te liggen in het vergroten van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers en het beter bereiken van potentiële nieuwe werknemers (schoolverlaters, elders werkenden, niet-uitkeringsgerechtigden).

Paragraaf 3.2 beschrijft de kwantitatieve discrepanties in detail

Kwalitatieve discrepanties

Met name op de hogere opleidingsniveaus ontstaan de komende jaren (grotere) tekorten. Ook de energiesector krijgt de komende jaren in toenemende mate te maken met tekorten aan hoger opgeleid personeel. Dit als gevolg van de verdere stijging van het gemiddeld gevraagde opleidingsniveau (en hogere sociaal normatieve eisen) in de sector. In de technische hoek leiden de hogere kwalificatie-eisen tot toenemende concurrentie om hoger opgeleiden met aanpalende sectoren zoals de bouw, de installatiebranche en de (proces)industrie. En om de commerciële en klantgerichte hbo-ers concurreert praktisch de gehele arbeidsmarkt.

In de strijd om het schaarser wordend hoger opgeleid personeel vormen arbeidsvoorwaarden een belangrijke pull-factor. De secundaire arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden wijken in het algemeen weinig af van aanpalende sectoren zoals de bouw, de installatiebranche en de (proces)industrie. Tegenover een minder grote flexibiliteit van de (grote) bedrijven in de sector om in de loonaanbiedingen te differentiëren staan een beter pensioen, winstuitkeringen en bedrijfskortingen.

Paragraaf 3.3 beschrijft de kwalitatieve discrepanties in detail

Ondoorzichtigheid

Van ondoorzichtigheid in termen van onvoldoende afstemming tussen wervingsgedrag van werkgevers en zoekgedrag van werkzoekenden is in de energiesector niet echt sprake. Doorgaans weet men elkaar wel te vinden. Wel is de sector bij de werving van nieuw personeel nogal eenkennig. Men richt zich hoofdzakelijk op de schoolverlaters van het beroepsonderwijs. Andere relevante doelgroepen (zoals elders werkenden, herintreders et cetera) blijven grotendeels buiten beeld.

Het belang van werven en zoeken via internet neemt toe, waardoor de matching steeds transparanter wordt. Generatie Y gaat uit van goede arbeidsvoorwaarden, maar wil daarnaast ook interessant werk. Bedrijven – ook in de energiesector - weten zich vaak nog onvoldoende op die manier op het internet te presenteren.

Uitzendbureaus krijgen in de toekomst de nodige problemen om aan voldoende uitzendpersoneel te komen. De bron van uitzendpersoneel zal als gevolg van gunstige conjunctuur verder opdrogen.

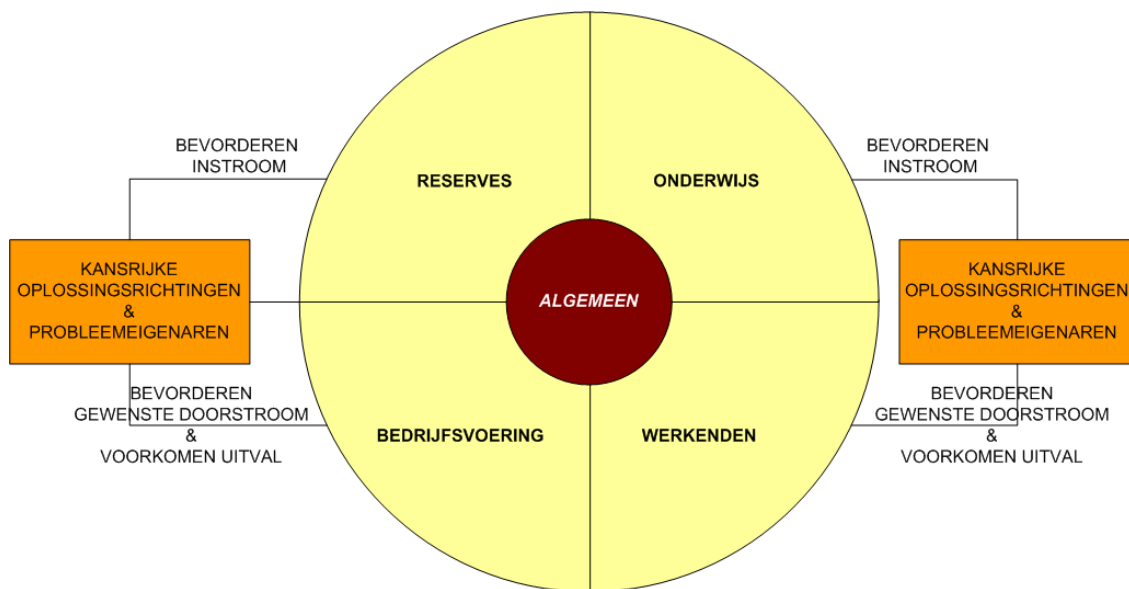
Het imago van de energiesector als werkgever is niet goed maar ook niet slecht te noemen. De sector staat bij het arbeidsaanbod onvoldoende als potentiële werkgever op de kaart. Ze is, als relatief kleine speler op de arbeidsmarkt, onbekend bij potentiële werknemers en zal zich meer moeten laten zien. De hoge tevredenheid bij de zittende werknemers is dan mogelijk ook op de arbeidsmarkt te verzilveren.

Paragraaf 3.4 beschrijft de ondoorzichtigheid van de arbeidsmarkt in detail

4. Oplossingsrichtingen

Bij het formuleren van mogelijke oplossing(s)richting(en) is het handig de zogenaamde *Arbeidsmarktcrinkel* (ofwel *Cirkel van Stimulus*) als uitgangspunt te nemen. Dit model geeft een overzicht van mogelijkheden voor sectoraal arbeidsmarktbeleid (opties en instrumenten die voor het aanpakken van de discrepanties op de sectorale arbeidsmarkt ter beschikking staan).

Schematische weergave Arbeidsmarktcrinkel



Bron: Research voor Beleid

Hieronder een overzicht van de kansrijke oplossingsrichtingen in de vier kwadranten.

Onderwijs

Uit de discrepantieanalyse komt het volgende naar voren:

- Er zijn tekorten aan technisch opgeleiden op alle niveaus
- Er zijn tekorten aan commerciële mensen op HBO-niveau
- De energiesector kent bij schoolverlaters een niet herkenbaar imago.

Oplossingsrichtingen

- Campagnes ter bevordering van de instroom in technische/commerciële opleidingen
- Campagnes gericht op het voorkomen van voortijdig schoolverlaten.
- Door imagocampagnes en een goede presentatie op internet beter bereiken van potentiële nieuwe werknemers (schoolverlaters, elders werkenden, NUGGERS).
- Verbetering van contacten met decanen.
- Opzetten van direct op de sector gerichte opleidingen. Daar is de sector reeds mee aan de slag.
- Financieel steunen van bepaalde opleidingen aan ROC's door bedrijven en vervolgens ook een groot deel van de stages plaatsen.

- Aanbieden van goede stageplaatsen (snuffelstages in het vmbo), met baangaranties voor jongeren die stage lopen in de sector.
- Het onderbrengen van de praktijk in de opleiding.
- Ontwikkelen van lesmateriaal voor het vmbo.
- Aanbieden van leerwerkbanen in het kader van de beroepsbegeleidende leerweg.

Reserves op de arbeidsmarkt

Reserves op de arbeidsmarkt zijn te verdelen in drie groepen:

- Allereerst zijn er de mobiele personen, mensen die willen veranderen van baan en met het juiste duwtje in de rug in de energiesector willen werken.
- Vervolgens kennen we de zogenaamde bekende reserves, werklozen, bijstandsgerechtigden en mensen met een uitkering op grond van arbeidsongeschiktheid.
- De term bekende reserves veronderstelt dat er ook een groep 'onbekende reserves' is. Deze veronderstelling is juist, hoewel de groep betiteld wordt als 'stille reserves', mensen die geen uitkering ontvangen (NUGGERS > niet uitkeringsgerechtigden) en niet werken maar dit mogelijkwijs wel zouden willen.

Er bestaan de volgende mogelijkheden om deze groepen te mobiliseren:

Opllossingsrichtingen

- Een informatiepakket waarin het integratieprogramma (hulp bij het vinden van woonruimte, en bij het vinden van een baan voor de partner) beschreven staat toevoegen aan personeelsadvertentie.
- Mbo-ers niet alleen regionaal maar ook in andere regio's werven, eventueel in combinatie met een interregionaal vervoersplan.
- Goede secundaire arbeidsvoorwaarden en een marktconform salaris.
- Inzetten op buitenlandse werknemers (Midden en Oost-Europese landen), en eventueel aanbieden van taalcursussen.
- Blijvend aandacht besteden aan bekende reserves als werklozen en andere uitkeringsgerechtigden, bijvoorbeeld in samenwerking met re-integratiebedrijven.
- Mobiliseren van stille reserves door middel van imagoverbetering.

Werkenden

Belangrijk is de in de sector werkenden (exclusief werknemers waarvoor geen emploi meer binnen de sector bestaat) aan de sector te binden.

Opllossingsrichtingen

- Jobgerichte scholing om medewerkers scherp te houden en te kunnen anticiperen op de laatste ontwikkelingen.
- Goed loopbaanbeleid voor een optimale inzet van werknemers.
- Aandacht voor de wenselijkheden en mogelijkheden van aangepaste werktijden.
- Bevorderen van de mogelijkheden voor de inzet van oudere medewerkers, ter voorkoming van uitstroom.
- Curatief en met name preventief van werk naar werk beleid, met als doel het mobiliseren van gewenste uitstroom. Werkgevers dienen echter vanwege de krapte op de arbeidsmarkt op dit moment voorzichtig te zijn in het laten uitstromen van boventallige medewerkers.

Bedrijfsvoering

Het laatste kwadrant bestaat uit oplossingen in de bedrijfsvoering van een meer structureel karakter.

Oplossingen

- Moderniseren van werkmethoden en verbeteren van bedrijfsprocessen en veranderende functies inhoudelijk verbeteren, zodat medewerkers behouden blijven en nieuw personeel beter is aan te trekken.
- Functiedifferentiatie, door bijvoorbeeld het creëren van meer begeleidende functies voor ouderen.
- Afstoten van activiteiten die niet tot de core-business van de energiesector behoren en mogelijk uitbesteden of verplaatsen van ICT-werkzaamheden.

Conclusie oplossingsrichtingen

Hierboven is een breed scala aan oplossingsrichtingen de revue gepasseerd. In principe dragen al deze oplossingsrichtingen in meer of mindere mate bij aan het oplossen van het toekomstige kernprobleem van de arbeidsmarkt in de energiesector: de kwantitatieve personeelstekorten, met name voor technische beroepen en de hogere opleidingsniveaus. In die zin kan gesproken worden van een 'toolkit'.

Wel zijn binnen de oplossingsrichtingen prioriteiten aan te brengen. Gezien de beperkte wervingsmogelijkheden dient het accent te liggen op behoud van het zittend personeel (onder meer vergroting van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers door adequaat leeftijdsbewust beleid) en vanwege de onbekendheid van de sector als werkgever op het door imagocampagnes en een goede presentatie op internet beter bereiken van potentiële nieuwe werknemers (schoolverlaters, elders werkenden, NUGGERS).

Met het oog op onverhoopte boventallige werknemers in de toekomst is een goed preventief 'Van Werk Naar Werk' beleid aan te bevelen. Overweging is verder heel voorzichtig te zijn met het laten uitstromen van boventallige werknemers. Mogelijk is een werknemer die op dit moment overcompleteet is de beste optie voor een in de nabije toekomst vrijkomende vacature. Het aanbod op de arbeidsmarkt is, zeker wanneer in het voorjaar de bron van schoolverlaters is opgedroogd, zeer schaars.

Hoofdstuk 4 beschrijft de oplossingsrichtingen in detail
--

5. Het onderzoek

De doelstelling van de monitor bestaat uit de het specificeren en aanvullen van de volgende drie modellen:

- 1 Arbeidsmarktstromenmodel (voornamelijk cijfermatige informatie)
- 2 Discrepantiemodel (cijfermatige informatie in combinatie met inhoudelijke informatie)
- 3 Oplossingenmodel (voornamelijk inhoudelijke informatie)

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode april 2007 tot en met april 2008. Tijdens het onderzoek zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Bestudering van literatuur en gegevensbronnen
- Interviews met sleutelinformanten
- Imago-onderzoek door middel van een internetenquête
- Prognoses van vraag en aanbod

Hoofdstuk 1 beschrijft de opzet van het onderzoek in detail

1 Totstandkoming van de monitor

De energiesector bevindt zich momenteel in een turbulente fase. De toenemende concurrentie, de vrije keuze van energieleverancier, de voortdurende fusiegolf, de stijgende olieprijs, de liberalisering van de energiemarkt en de automatisering van werkprocessen zijn hier voorbeelden van. Een en ander betekent dat veel verandert in de organisatie en de personeelsbehoefte van de energiebedrijven. Tevens heeft de sector te maken met een steeds krappere wordende arbeidsmarkt.

In het kader van het project "Strategische Personeelsplanning Energiesector" is daarom deze arbeidsmarktmonitor voor de energiesector tot stand gekomen. De monitor richt zich met name op de externe arbeidsmarkt waarmee de energiesector in zijn personeelsbeleid te maken heeft.

1.1 Achtergrond van de arbeidsmarktmonitor

Tijdens het CAO-overleg voor de energiesector in 2005 hebben sociale partners (WENb aan werkgeverszijde en ABVAKABO FNV, CNV Publieke Zaak en VMPH-N aan werknemerszijde) afgesproken onderzoek te laten verrichten naar de werkgelegenheidsontwikkeling in de sector tot en met 2011.¹ Volgens dit onderzoek zouden in de energiesector – door factoren als vereenvoudiging van het marktmodel, (internationale) consolidatie, technologische innovatie en uitbesteding - in de periode 2006-2011 zo'n 7.100 fte verloren gaan (op een personeelsbestand van 27.000 fte). Tegelijkertijd voorzagen de onderzoekers in betreffende periode een verdere toename van de al bestaande tekorten aan technisch opgeleid personeel in de sector.

De verwachting is inmiddels dat de gedwongen uitstroom van overtalig personeel in de energiesector naar verhouding gering zal zijn. De problemen liggen in de toekomst veel meer aan de instroomkant. De tekorten aan goed opgeleid (met name technisch) personeel zullen fors zijn.

Om de (toekomstige) arbeidsmarktproblematiek aan te pakken, hebben de CAO-partijen afgesproken in het project "Strategische Personeelsplanning Energiesector" instrumenten te ontwikkelen voor het op adequate wijze kunnen besturen van (de kwaliteit en kwantiteit van) de personeelsbezetting in de sector. Het beoogde instrumentarium moet (lijnmanagers en HR-adviseurs in) de energiesector ondersteunen bij concrete managementopgaven, zoals:

- Welke medewerkers heb ik in de toekomst nodig en waar beschik ik nu over?
- Hoe blijven wij op de langere termijn een aantrekkelijke werkgever?
- Waar haal ik goede mensen vandaan?
- Hoe behoud ik mijn goede mensen?
- Hoe houden we medewerkers duurzaam inzetbaar?
- Hoe gaan we om met ouder wordende medewerkers?
- Hoe ga ik op een nette manier om met (incidentele) overtalige werknemers?

¹ The Boston Consulting Group (2005). *Werkgelegenheidsontwikkeling Energiesector 2006-2011*.

Het in het project "Strategische Personeelsplanning Energiesector" beoogde instrumentarium is op te delen in drie segmenten:

1 Strategische personeelsplanning (SPP):

Een instrument waarmee bedrijven zelfstandig een hoogwaardige voortschrijdende personeelsplanning kunnen opzetten en onderhouden. De door de bedrijven aldus verzamelde (kwantitatieve en kwalitatieve) informatie moet op sectorniveau te aggregeren zijn, zodat de werkgelegenheidsontwikkeling in de sector is te prognosticeren.

2 EVC-structuur:

Een structuur waarin door erkenning van verworven competenties (EVC) en/of gerichte om-, her- of bijscholing overtalige medewerkers en onvoldoende gekwalificeerde medewerkers met erkende certificaten of diploma's (intern of extern) een passende functie kunnen verwerven.

3 Arbeidsmarktmonitor:

Een instrument waarmee bedrijven inzicht krijgen in de ontwikkeling van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt voor de energiesector.

Research voor Beleid beschrijft in dit rapport het derde instrument, de Arbeidsmarktmonitor voor de energiesector. Daarbij gaat het niet primair om de arbeidsmarkt binnen de sector, maar juist om de arbeidsmarktomgeving waarmee de bedrijven te maken hebben in het kader van beslissingen die in-, door- en uitstroom van personeel betreffen. Business unit managers en HR-medewerkers hebben kwantitatieve en kwalitatieve - informatie nodig over de huidige stand van zaken en de toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt waarmee zij bij hun beslissingen worden geconfronteerd.

Idealiter zou de monitor de volgende (soort) informatie moeten opleveren:

- Informatie over de aard en omvang van de huidige stromen op de arbeidsmarkt voor de energiesector. Daarbij gaat het zowel om de instroom in de sector als de uitstroom uit de sector.
- Analyse van de (huidige en te verwachten) knelpunten op de arbeidsmarkt voor de energiesector (naast kwantitatieve ook kwalitatieve knelpunten - met onder meer input vanuit segment 2 [EVC] - en ondoorzichtigheid van de interne arbeidsmarkt).
- Oplossingen voor de (huidige en te verwachten) knelpunten c.q. mogelijkheden voor (toekomstig) arbeidsmarktbeleid in de energiesector.

De doelstelling van het onderzoek voor de monitor bestond daarmee uit de specificering en vulling van de volgende drie modellen:¹

- 1 Arbeidsmarktstromenmodel (voornamelijk cijfermatige informatie)
- 2 Discrepantiemodel (cijfermatige informatie in combinatie met inhoudelijke informatie)
- 3 Oplossingenmodel (voornamelijk inhoudelijke informatie)

Voor de vulling van de eerste twee modellen is het nodig om niet alleen een analyse te maken van de huidige situatie maar ook prognoses op te stellen van de toekomstige situatie. De oplossingen kunnen zich dan zowel richten op de huidige als de toekomstige situatie.

¹ De modellen staan in de volgende hoofdstukken weergegeven.

1.2 Totstandkoming van de monitor

De ontwikkeling van de monitor vond plaats in 2007 en bestond uit drie hoofdonderdelen, waarvan de eerste deels parallel zijn uitgevoerd:

- 1 De uitwerking van de drie deelmodellen: bepaling welke stromen op de arbeidsmarkt voor de energiesector relevant zijn (functies, opleidingen, sectoren, leeftijdsgroepen, et cetera), welke externe en arbeidsmarktfactoren van invloed zijn op knelpunten op die arbeidsmarkt en welke oplossingsrichtingen voor de sector toepasbaar zouden kunnen zijn.
- 2 Een eerste vulling van het model: verzameling van kwantitatieve en kwalitatieve data en prognose van de arbeidsmarktsituatie in kwantitatieve zin.
- 3 Een laatste stap in de ontwikkeling van de arbeidsmarktmonitor is vervolgens de ontwikkeling van een internettoepassing op basis van deze rapportage.

Onderstaand schema geeft de aanpak van het onderzoek op hoofdlijnen weer.

Schema 1.1 Het onderzoek op hoofdlijnen

Onderzoeksfasen	(Onderzoeks)activiteiten
Fase 1: Voorbereiding	<ul style="list-style-type: none">▪ Deskresearch▪ Expertinterviews▪ Uitwerking arbeidsmarktmodel
Fase 2: Dataverzameling en -analyse	<ul style="list-style-type: none">▪ Analyse bestaande kwantitatieve data▪ Interviewronde▪ Imago-onderzoek onder potentiële werknemers▪ Prognoses vraag en aanbod
Fase 3: Integrale analyse en rapportage	<ul style="list-style-type: none">▪ Integrale analyse▪ Formuleren advies voor vervolg▪ Rapportage
Fase 4: Digitalisering monitor	<ul style="list-style-type: none">▪ Bouwen van een digitaal instrument

Dataverzameling

Veel data zijn te halen uit bestaande bronnen (zie bijlage 1). Er is op twee manieren aan aanvullende dataverzameling gedaan:

- interviews met sleutelinformanten
- imago-onderzoek.

Interviews met sleutelinformanten

Voor de nadere uitwerking van de modellen zijn gesprekken gevoerd met:

- Een aantal deskundigen op het gebied van opleidingen en arbeidsmarkt in de sector alsook in concurrerende sectoren
- Vijf HR-managers van bedrijven binnen de sector.

Imago-onderzoek

Om te kunnen vaststellen of het imago van de sector bij potentiële werknemers ook een knelpunt is, heeft een internetenquête plaats gehad onder deze doelgroep. Het panelonderzoek via internet naar het imago van de energiesector als werkgever vond plaats onder ruim 1.500 potentiële werknemers:

- Mbo-ers (n=149)
- Hbo-ers (n=189)
- Werkenden (n=1.044)
- Werkzoekenden (n=126).

De vragen in de internetenquête hadden betrekking op de volgende aspecten van het imago van (het werk in) de energiesector:

- Algemeen beeld van de energiesector
- Vergelijking van de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden in de energiesector met die in andere sectoren
- Aantrekkelijkheid van het werk in de energiesector
- Trekkkracht van de energiesector (bereidheid in de sector te werken; push- en pullfactoren).

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 beschrijven we de (huidige en toekomstige) stromen op de (externe) arbeidsmarkt van de energiesector. Hoofdstuk 3 geeft inzicht in de (te verwachten) knelpunten op de arbeidsmarkt. Hoofdstuk 4 beschrijft vervolgens de mogelijke oplossingsrichtingen voor de knelpunten op de arbeidsmarkt.

Een later in te voegen bijlage zal – voor elk van de voor de energiesector relevante functies – factsheets bevatten met daarin cijfers over beroepsonderwijs en arbeidsmarkt. Hierin gaat de aandacht ook uit naar verschillen tussen regio's.

2 Stromen op de externe arbeidsmarkt

Zoals gezegd gaat het in dit onderzoek niet primair om de arbeidsmarkt binnen de sector, maar juist om de arbeidsmarktomgeving waarmee de bedrijven te maken hebben in het kader van beslissingen die in-, door- en uitstroom van personeel betreffen. Business unit managers en HR-medewerkers hebben kwantitatieve en kwalitatieve informatie nodig over de huidige stand van zaken en de toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt waarmee zij voor hun beslissingen worden geconfronteerd.

Daarvoor is het uiteraard wel van belang de relatie tussen de interne en externe arbeidsmarkt te belichten. Die uit zich met name in de stromen (toekomstige en voormalige) werknemers die zich naar en vanuit de sector voordoen. Daar gaat dit hoofdstuk over.

2.1 Arbeidsmarktstromenmodel

Een sectoraal arbeidsmarktstromenmodel brengt de (omvang, samenstelling en herkomst/bestemming van) de stromen op de arbeidsmarkt in een sector in kaart. Op basis van de vulling van een dergelijk model is het goed mogelijk de voor de energiesector relevante knelpunten in relatie tot de externe arbeidsmarkt te onderscheiden.

Een voorlopig model voor de energiesector is voorgelegd aan vertegenwoordigers van de sector, een werknemersorganisatie en vertegenwoordigers uit een aanpalende sector, te weten de installatiebranche. Op basis daarvan is het model op een aantal punten bijgesteld.¹

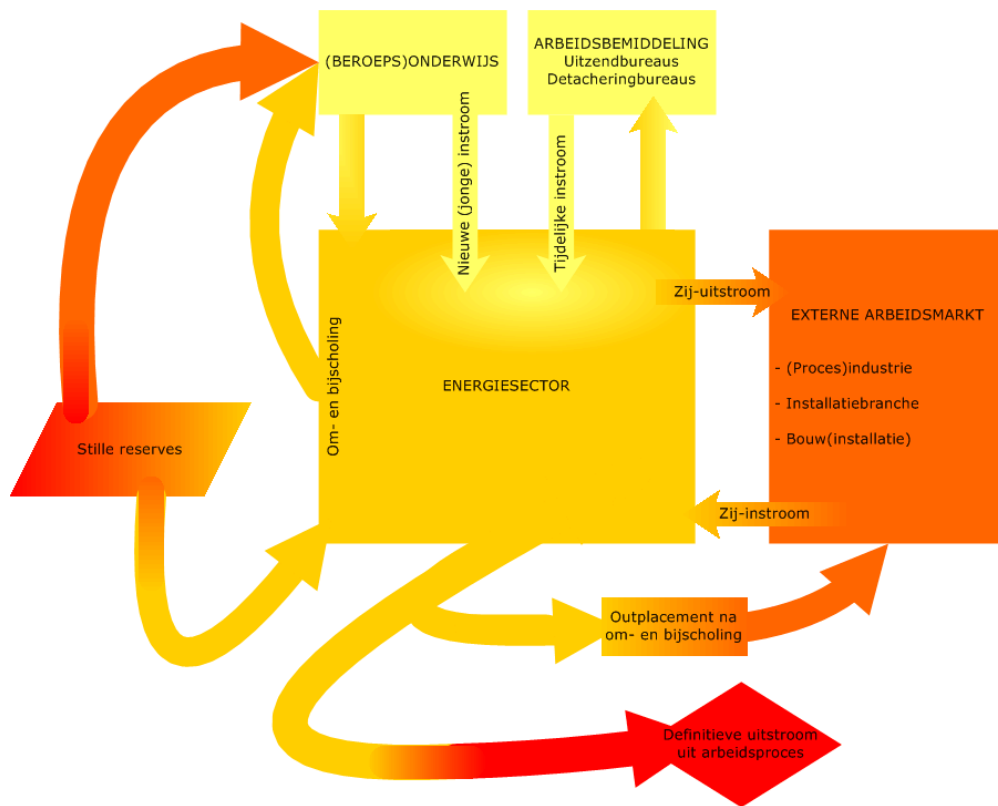
In het model zijn de volgende (theoretisch mogelijke) stroombewegingen te onderscheiden:

- Instroom in de arbeidsmarkt van de energiesector:
 - 'Jonge instroom' vanuit het (beroeps)onderwijs
 - Instroom van tijdelijk personeel
 - Zij-instroom vanuit andere sectoren in Nederland
 - (Her-)instroom van Nederlandse reserves zoals werklozen, gedeeltelijk arbeidsgeschikten en herintreders
- Uitstroom uit de arbeidsmarkt van de energiesector:
 - Zij-uitstroom naar andere sectoren in Nederland
 - Uitstroom van tijdelijk personeel
 - Uitstroom (al dan niet tijdelijk en/of gedwongen) als gevolg van werkloosheid, ziekte/ gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid, zorgtaken, opleiding en dergelijke
 - Definitieve uitstroom uit het arbeidsproces als gevolg van volledige arbeidsongeschiktheid, (vervroegde) pensionering of overlijden

Figuur 2.1 geeft de externe arbeidsmarktstromen in de energiesector schematisch weer.

¹ De belangrijkste aanpassingen waren dat enkele op voorhand gedacht belangrijke aanpalende sectoren volgens de respondenten nauwelijks een arbeidsmarktrelatie bleken te hebben met de energiesector. Om- en bijscholing van medewerkers vindt continue plaats via beroepsonderwijs en vindt niet alleen plaats op het moment dat medewerkers in aanmerking komen voor outplacement.

Figuur 2.1 Arbeidsmarktstromenmodel energiesector



Bron: Research voor Beleid

2.2 Beschrijving van de relevante stromen

Instroom vanuit het beroepsonderwijs

De belangrijkste bron voor het aantrekken van nieuwe werknemers is het beroepsonderwijs. Hoeveel mensen er de laatste jaren in totaal uit het onderwijs naar de energiesector stromen is moeilijk in te schatten. De sector zelf is terughoudend in het geven van cijfers. Onderzoek naar schoolverlaters onderscheidt de energiesector niet als een sector waarnaar veel mensen vanuit het onderwijs uitstromen (zie ook tabel 3.8). Meer recente cijfers zijn nog niet beschikbaar. Vanuit het hbo onderwijs is er de laatste jaren een jaarlijkse stroom van een kleine honderd mensen.

De energiesector heeft geen cluster reguliere beroepsopleidingen ter beschikking (zoals sommige grote sectoren dat wel hebben) die zich specifiek richten op de sector.¹ De technische beroepen op gebied van stroom, spanning en elektra zijn geen alleenrecht van de energiesector. De uitstroom uit de bewuste kwalificaties wordt gedeeld met andere sectoren. Hetzelfde geldt in nog sterkere mate voor administratieve en commerciële beroepsopleidingen. Daarom is het alleen mogelijk uitspraken te doen over de totale deelnemersstromen in

¹ In het onderzoek is niet gekeken naar opleidingen binnen de sector zelf. Er zijn ontwikkelingen gaande met betrekking tot opleidingen die zich specifiek richten op de energiesector.

opleidingen waaruit de energiesector medewerkers afneemt. Uiteraard neemt vervolgens de sector steeds maar een relatief klein deel van de totale uitstroom uit het onderwijs in bepaalde richtingen af. Het is daarom niet mogelijk de ontwikkeling van de uitstroom uit het relevante reguliere beroepsonderwijs specifiek te verbinden met de sector.

Dit betekent overigens niet dat er – buiten de kwalificatiestructuur van het beroepsonderwijs - geen specifieke op de sector gerichte opleidingen zijn. Zo zijn er in 2006 opleidingen gestart voor energieadviseurs in de woonsectoren en voor specialisten op het gebied van Energy Contracting. Ook in 2007 zijn er diverse nieuwe initiatieven.

Kijken we naar de technische opleidingen op mbo –niveau, dan zien we dat de instroom van nieuwe leerlingen in de periode 1995–2005 sterk is teruggelopen.¹ De laatste jaren is weer een voorzichtige toename te constateren van het aantal mbo-leerlingen dat kiest voor een technische opleiding.² Op hbo/wo–niveau wisselt het beeld al naar gelang de studierichting. Natuurwetenschappen, wiskunde en informatica en de richting bedrijfskunde laten een toenemende belangstelling zien. De instroom in de studierichting rechten laat een wisselend beeld zien, na een daling van de belangstelling voor deze richting in 2000, is de interesse voor rechten sinds 2003 weer aan het toenemen.

Techniek, industrie en bouwkunde kennen sinds 1995 een verminderde belangstelling, de instroom in die studierichtingen neemt af van 50.000 in 1995 tot 44.000 in 2004.

De nieuwe instroom in de economische (administratieve, commerciële en ICT-) opleidingen op mbo-niveau kent precies het omgekeerde beeld van dat van de technische mbo-opleidingen. In de periode 1995-2005 is deze flink toegenomen. De laatste jaren daarentegen is de instroom in dit segment licht afgenomen.

Het aantal ingeschreven hbo-studenten in de richting economie nam in de periode 2002-2006 gestaag toe.³ Deze stijging lijkt in 2007 om te slaan in een daling. Ten aanzien van de economische opleidingen op hbo-niveau concludeert ROA dat de arbeidsmarktperspectieven voor schoolverlaters de komende jaren goed zijn: de vraag overtreft het aanbod.⁴

Tijdelijke arbeidskrachten

Een tweede belangrijke vorm van instroom is die van tijdelijke arbeidskrachten, met name uitzendkrachten. Door het tekort aan voldoende aanwas van nieuw (jong) personeel wordt zeer frequent en de laatste jaren in toenemende mate gebruik gemaakt van tijdelijke arbeidskrachten, maar concrete aantallen of percentages ontbreken.

Benadering vanuit de uitzendwereld geeft niet veel extra informatie omdat die alleen op ge-aggregeerd niveau aanwezig is; niet voor specifieke sectoren. Wel is iets te zeggen over veranderingen in de omzet naar soort personeel. Hoewel de omzetstijgingen niet zo groot zijn als in 2006, is in het eerste halfjaar van 2007 een grotere omzet gerealiseerd voor technisch personeel (zie figuur 2.2). De achtergrond hiervan is dat bedrijven bereid zijn meer te betalen voor in te huren personeel. De brancheorganisatie ABU (Algemene Bond van Uitzendondernemingen) concludeert dan ook dat er moeilijk mensen te vinden zijn voor technisch en ambachtswerk.⁵ Het aantal uren dat technische uitzendkrachten werken, neemt

¹ Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek, Jaarboek Onderwijs 2006.

² Bron: Kenteq.

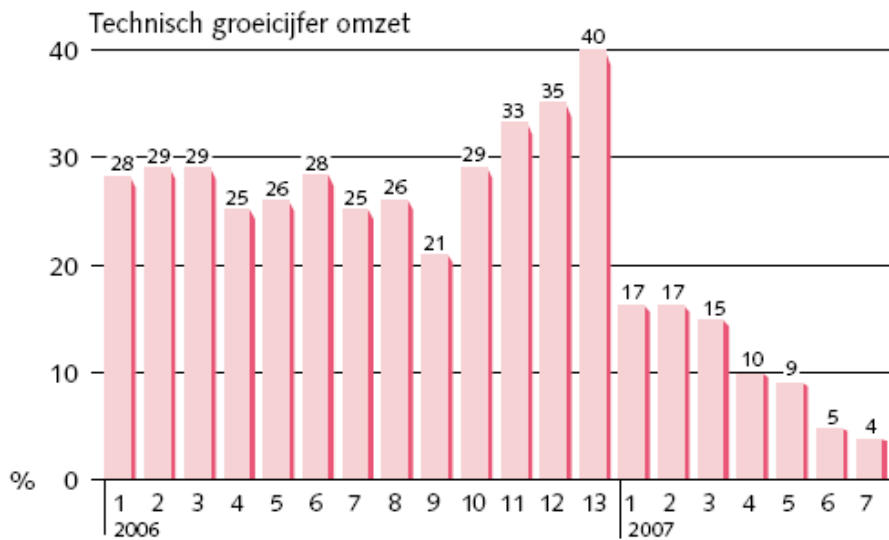
³ Bron: www.hbo-raad.nl.

⁴ Bron: ROA (2007). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2012*.

⁵ Leeuwarder Courant, *Uitzendbranche voelt krapte op arbeidsmarkt*, 9 augustus 2007.

echter af. Op de vraag waardoor dat aantal uren voor technisch personeel terugloopt, geeft de ABU de verklaring dat er zoveel vraag is naar technische experts, dat ze vrijwel direct in vaste dienst worden genomen door de inlener.

Figuur 2.2 Toename omzet arbeidsbemiddeling technisch personeel



Bron: Flex en Figures nr. 3, september 2007

Niet alleen in de technische sector is de toename van het gebruik van tijdelijk personeel voelbaar. Ook in de administratieve sector stijgt de omzet, weliswaar niet zo explosief als in andere sectoren, maar toch is ook hier de krapte op de arbeidsmarkt waar te nemen. De voornaamste reden waarom de omzet in 2007 minder snel stijgt dan in het voorgaande jaar, is dat ook het administratieve aanbod bij de uitzendbureaus opdroogt.

Figuur 2.3 Toename omzet arbeidsbemiddeling administratief personeel



Bron: Flex en Figures nr. 3, september 2007

Concurrerende sectoren

De belangrijkste sectoren die concurreren met de energiesector op de arbeidsmarkt zijn de installatiebranche, de bouwsector en de procesindustrie. In al deze sectoren zijn middelbaar en hoger opgeleide technici nodig. Deze sectoren zijn zowel bron van herkomst naar, als doel van uitstroom uit, de energiesector. Omdat andere sectoren veel groter zijn dan de energiesector, wordt de energiesector door de andere sectoren nauwelijks als concurrent op de arbeidsmarkt gezien. Hetzelfde geldt voor de dienstverlenende sectoren die veel vergelijkbaar administratief en commercieel personeel in dienst hebben.

Het is lastig hierover concrete cijfers te geven. In de installatiebranche wordt geen opvallende uitstroom richting de energiesector geconstateerd. Deze branche geeft aan dat de instroom vanuit andere sectoren (waaronder de energiesector) groter is dan de uitstroom naar die andere sectoren. In de toekomst zal de energiesector harder met andere sectoren moeten concurreren.

Arbeidsmarktreserves

Reserves zijn mensen die niet werken maar dit wel willen (of moeten). Te denken valt aan bekende reserves zoals werklozen, bijstandgerechtigden, mensen met een (gedeeltelijke) arbeidsbeperking en stille reserves, niet werkende mensen zonder uitkering (NUGGERS). In 2007¹ stonden er bij het CWI zo'n 27.000 opgeleide technici (ruim 23.500 lager opgeleid en bijna 3.500 middelbaar) en bijna 2.000 hoger opgeleide technici als werkzoekenden geregistreerd. Voor de administratieve en commerciële sector liggen deze aantallen nog hoger: ruim 93.000 op elementair en lager niveau, ruim 17.000 op middelbaar opleidingsniveau en ruim 1.000 op hoger opleidingsniveau.

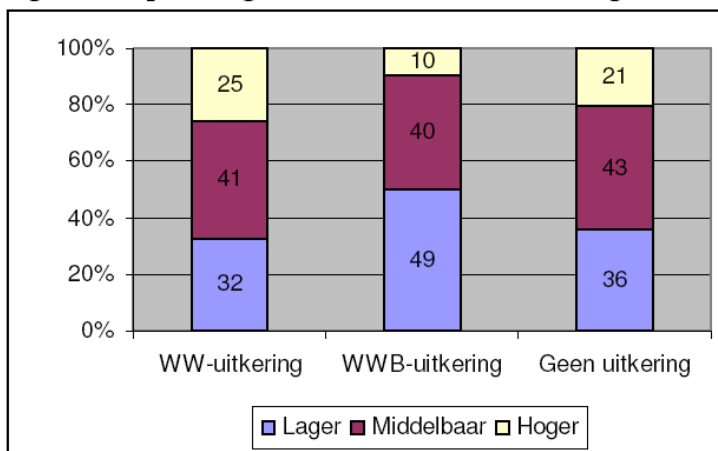
Verschillende bedrijven bejveren zich de instroom van deze reserves bij de energiebedrijven te stimuleren. Dit heeft tot verschillende projecten gericht op jongere en oudere werklozen geleid. Hiervan is per jaar naar inschatting van de geïnterviewde energiebedrijven een instroom van enkele tientallen oudere werklozen het gevolg. Tevens is sprake van een grotere instroom van enkele honderden jeugdwerklozen, die op deze manier in feite met een zekere vertraging vanuit het beroepsonderwijs de sector instromen.

Met name voor de commerciële sector zijn ook NUGGERS interessant. Volgens een onderzoek onder NUGGERS is administratief/commercieel werk het meest genoemde segment om in te willen werken.² De omvang van de groep werkwillende NUGGERS bedroeg in 2006 453.000 mensen. Dit arbeidspotentieel is qua opleidingsniveau te vergelijken met werklozen (zie figuur 2.4).

¹ Bron: CWI, *Nieuwsflits Arbeidsmarkt*, november 2007

² Bron: Raad voor Werk en Inkomen: *de drempel over, advies over het aanboren van onbenut participatiepotentieel*, oktober 2007

Figuur 2.4 Opleidingsniveau van WW-ers, WWB-ers en NUGGERS



Bron: Raad voor Werk en Inkomen: *De drempel over, advies over het aanboren van onbenut participatiepotentieel*, oktober 2007

Niet alleen qua opleidingsniveau zijn NUGGERS vergelijkbaar met WW-ers, ook de afstand tot de arbeidsmarkt is vergelijkbaar. Van de NUGGERS die in 2006 stonden ingeschreven bij CWI als werkzoekenden is 60 procent fase 1 of 2 geïndiceerd; dat wil zeggen dat ze direct of na een kort traject inzetbaar zijn op de arbeidsmarkt.

Definitieve uitstroom: gedwongen

Ondanks de eerder genoemde schattingen van de Boston Consulting Group, zijn er momenteel geen (of nauwelijks) boventallige medewerkers in de energiesector. Dat garandeert natuurlijk niet dat deze er in de toekomst niet zullen zijn.

Definitieve uitstroom: andere oorzaken

Het personeel in de sector is vergrijsd. Dat zorgt er in de eerste plaats voor dat er een grotere kans op uitstroom door arbeidsongeschiktheid (en ziekte) bestaat. Door eerdere uitstroombevorderende regelingen is voorsnog het aantal personen dat op korte termijn met pensioen zal gaan beperkt. Wel is er nog overgangsrecht op het gebied van prepensioen, dat nog wel tot enige voortijdige uitstroom zal leiden.

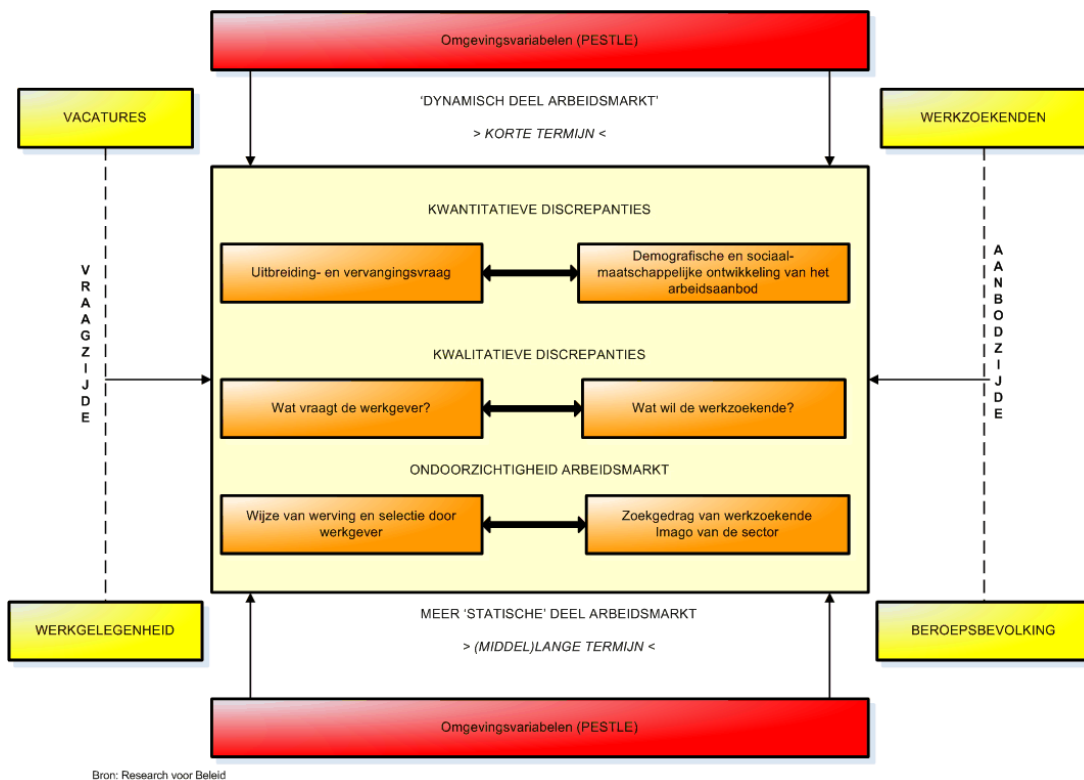
Binnen vier tot vijf jaar zal er echter een grote uitstroom op gang komen van werknemers die de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Uit de interviews met vertegenwoordigers van de energiebedrijven is niet duidelijk geworden wat precies de vervangingsvraag is (en ook niet in welke aantallen mensen uitstromen door arbeidongeschiktheid). Eén van de bedrijven wist te noemen dat er alleen bij dat bedrijf al binnen enkele jaren enkele honderden medewerkers op basis van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd vervanging zullen behoeven.

3 Discrepanties op de arbeidsmarkt

Als vraag en aanbod op de arbeidsmarkt niet op elkaar aansluiten leidt dat tot knelpunten. Het is van belang deze discrepanties tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt te analyseren. In figuur 3.1 is een schematische weergave opgenomen van (mogelijke) discrepanties op de arbeidsmarkt in de energiesector. Dit schema maakt aan de ene kant onderscheid tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en aan de andere kant tussen het meer 'statische' deel en het meer 'dynamische' deel van de arbeidsmarkt:

- De vraagzijde is in statische zin te typeren als de bestaande werkgelegenheid en in dynamische zin als de uitbreidings- en vervangingsvraag van personeel, resulterend in vacatures, die al of niet worden vervuld.
- De aanbodzijde is in statische zin te typeren als de beroepsbevolking, bestaande uit werkenden en niet-werkenden. In dynamische zin gaat het om (werkloze en werkende) werkzoekenden, die er vervolgens al of niet in slagen een (andere) baan te vinden.

Figuur 3.1 Discrepantiemodel arbeidsmarkt



In theorie kunnen op de arbeidsmarkt drie soorten discrepanties optreden:

- Van *kwantitatieve discrepanties* is sprake wanneer in de energiesector als geheel of in bepaalde segmenten daarvan (regio's, functiegroepen, kwalificatie-/beroepsniveaus) te weinig werkzoekenden of te weinig vacatures zijn. Het gaat hier om een ruime definitie van het begrip werkzoekende: (gediplomeerde) schoolverlaters, werkende werkzoekenden en niet werkende werkzoekenden (al dan niet met uitkering).

- *Kwalitatieve discrepanties* treden op wanneer de eisen van de werkgevers in de energiesector in termen van opleiding, competenties en vaardigheden hoger zijn dan de kwalificaties van werkzoekenden of werkzoekenden hogere eisen stellen aan arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden dan wat werkgevers in de sector willen of kunnen bieden.
- Ten slotte kan sprake zijn van *ondoorzichtigheid van de arbeidsmarkt*. Dan gaat het om verschillen tussen het wervingsgedrag van werkgevers in de energiesector en het zoekgedrag van werkzoekenden. Ook het imago van de energiesector bij werkzoekenden kan een probleem vormen. Aan de andere kant kunnen werkgevers in de sector een negatief beeld hebben van bepaalde groepen werkzoekenden.

De discrepanties op de arbeidsmarkt zijn steeds vanuit twee perspectieven te bekijken:

- Het perspectief van de instroom in de energiesector. De sector heeft de komende jaren mensen nodig om de uitstroom naar pensioen, ziekte en andere sectoren te vervangen en om uitbreiding (in bepaalde werkgebieden) te kunnen realiseren.
- Het perspectief van de gewenste uitstroom uit de sector. Door veranderende werkzaamheden, stijgende opleidingseisen en verhoging van de arbeidsproductiviteit is mogelijk een deel van de werknemers niet meer binnen de sector in te zetten.

Beide perspectieven hebben een zekere relatie tot elkaar. Indien andere sectoren meer aantrekkingskracht op potentiële werknemers uitoefenen (door inhoudelijke aspecten van de werkzaamheden, door betere arbeidsvoorwaarden en/ of -omstandigheden of door een beter imago) beperkt dat de mogelijkheden instroom te creëren, maar kan dat tevens een voordeel zijn om werknemers daarnaar te doen uitstromen, zeker als die andere sectoren nog wel behoefte hebben aan medewerkers met de betreffende competenties. Het omgekeerde kan ook het geval zijn. Een sector die slechts met de energiesector concurreert op de instroom, is ook niet erg interessant voor uitstromend personeel uit de energiesector.

3.1 Omgevingsvariabelen (PESTLE)

De arbeidsmarkt en de stroombewegingen daarop staan echter niet op zichzelf. Van invloed zijn verschillende omgevingsvariabelen: politiek, economie, maatschappij, technologie, wetgeving en milieu. Deze set van omgevingsfactoren wordt in het Engels wel afgekort met "PESTLE".

Alvorens in te gaan op de arbeidsmarktdiscrepanties zelf, bevat dit hoofdstuk daarom een beschrijving van de verschillende PESTLE-factoren, die van invloed zijn op die discrepanties.

Daarbij gaat de eerste subparagraaf in op PESTLE-factoren die relevant zijn voor de gehele arbeidsmarkt, terwijl de tweede subparagraaf zich specifiek richt op de factoren die de omgeving van de arbeidsmarkt voor de energiesector beïnvloeden.

3.1.1 PESTLE-factoren van invloed op de gehele arbeidsmarkt

Politiek

De politiek heeft vooral invloed op de arbeidsmarkt via vier soorten maatregelen:

- Maatregelen gericht op het beroepsonderwijs en de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt
- Maatregelen gericht op het bevorderen van een leven lang leren
- Maatregelen gericht op het vergroten van de arbeidsparticipatie van reserves
- Maatregelen gericht op het verkleinen/uitstellen van de uitstroom uit de arbeidsmarkt.

Beroepsonderwijs

Het beroepsonderwijs geniet als gevolg van de Vernieuwde inzet op de Lissabon-afspraken van de Europese Commissie grote aandacht van de regering. De volgende maatregelen kunnen van invloed zijn op de uitstroom uit het beroepsonderwijs (en daardoor op de beschikbaarheid van schoolverlaters voor de arbeidsmarkt in de energiesector):

- **NIEUWE LEREN IN HET ONDERWIJS.** Het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) zet de komende jaren in op een kwaliteitsslag. De verplichte invoering van het competentiegericht onderwijs is uitgesteld tot 2010. Het kabinet verwacht dat door een verlengde invoeringstermijn het competentiegericht onderwijs meer ruimte krijgt om te slagen.
- **MAATREGELEN GERICHT OP STIMULERING SCHOLING.** Per 1 augustus 2007 is de leerplicht verlengd tot het einde van het schooljaar waarin een leerling 18 jaar wordt, tenzij hij al een diploma op het niveau van een startkwalificatie heeft gehaald. Dat betekent een diploma van havo, vwo of mbo-niveau 2. Het voornemen is verder een leerwerkplicht voor jongeren onder de 27 jaar in te voeren. Jongeren onder de 27 jaar krijgen in principe geen bijstand meer: zij moeten werken of naar school.
- **MAATREGELEN GERICHT OP AANPAK SCHOOLUITVAL.** Eén op de vier leerlingen verlaat het onderwijs met een opleiding onder mbo-2 niveau. In 2012 moet de schooluitval gehalveerd zijn tot 35.000 leerlingen. Het voorkomen en bestrijden van schooluitval vraagt om een krachtige aanpak. Daarom wordt de 'Aanval op de uitval' voortgezet/ geïntensiveerd via nieuwe prestatieafspraken met gemeenten én scholen. Maatregelen die de komende jaren bij de bestrijding van de schooluitval worden ingezet, zijn onder meer:
 - Betere loopbaanoriëntatie- en begeleiding.
 - Experimenten met verlengde vmbo-trajecten, waardoor leerlingen een startkwalificatie kunnen halen zonder de vaak problematische overgang naar een groot ROC.
 - Ondersteunen van bedrijven die werknemers onder de achttien met een te lage opleiding de kans geven het mbo-2 niveau te halen.
 - Het onderzoeken of schoolprogramma's waarin onderwijs, sport en cultuur geïntegreerd zijn, bijdragen aan minder uitval.
Voorwaarde voor een adequate aanpak van het voortijdige schoolverlaten is een sluitende informatie-, registratie- en toezichtsketen waar scholen én gemeenten baat bij hebben.

Een leven lang leren

Er worden de komende jaren diverse maatregelen getroffen om een leven lang leren te bevorderen.

- Het kabinet streeft ernaar 30.000 extra leerwerktrajecten en EVC-trajecten voor moeilijk bemiddelbare doelgroepen, waaronder allochtonen met een taalachterstand, te realiseren.
- Scholingsbegeleiders ondersteunen MKB-werkgevers bij het scherper krijgen van hun scholingsbehoefte en begeleiden werknemers naar een mbo- of hbo-diploma. Dit leidt ertoe dat meer werknemers een duaal traject volgen, eventueel vooraf gegaan door een EVC-traject.
- Verder zal het kabinet scholen prikkelen tot het aanbieden van maatwerk van postinitieel onderwijs, onder meer door het instellen van voorhoedescholen die de ruimte krijgen beter aanbod voor werkgevers en hun werknemers te ontwikkelen.
- Jongeren die gestopt zijn met hun opleiding, bijvoorbeeld om te werken, krijgen de kans alsnog een startkwalificatie te halen. Het aanbod van reguliere onderwijsinstellingen zal voor deze groep opengesteld worden. Het ministerie van OCW zet in op een adequaat aanbod van leerloopbaanadviezen.

Vergroting van de arbeidsparticipatie van reserves

Het sociale zekerheidsstelsel ondergaat de komende jaren een aantal wijzigingen:

- Er komt een participatiefonds voor gemeenten. In dit fonds worden de geldstromen voor volwasseneneducatie, inburgering en re-integratie (al dan niet met een scholingscomponent) samengevoegd.
- Mensen die ver van de arbeidsmarkt staan, kunnen straks maximaal twee jaar aan de slag met behoud van uitkering (participatiebanen). Zij krijgen daarnaast (verplicht) scholing en een bonus zodat ze er ook financieel op vooruit gaan.
- Verder komen er – net als voor mensen in de bijstand - loonkostensubsidies voor mensen die een jaar werkloos zijn of een arbeidsongeschiktheidsuitkering hebben. Daarnaast worden de regels voor passende arbeid voor WW'ers aangescherpt opdat zij eerder aan de slag kunnen. Ook worden er strengere regels gesteld aan sollicitatiegedrag.

Deze maatregelen (behalve de laatste) lijken in eerste instantie het potentieel voor het bedrijfsleven te verkleinen. Het gaat echter om groepen die een heel eind van de arbeidsmarkt af staan. Juist door deelname aan dit soort maatregelen kunnen ze mogelijk weer bij de arbeidsmarkt aanklappen en daardoor ook weer interessant worden voor de energiesector.

De in de begroting voor 2008 voorgenomen modernisering van het ontslagstelsel is voorlopig van de baan. Daarmee is ook het aanbod van werkgevers vervallen om 200.000 mensen met een langdurige uitkering een plaats te geven binnen een bedrijf, met als inzet dat minimaal 50 procent in een gewone baan doorstroomt. De ambitie blijft om nog in deze kabinetsperiode 200.000 extra banen te realiseren voor mensen die ver van de arbeidsmarkt afstaan. Het kabinet heeft nu een commissie van wijzen ingesteld (commissie Bakker) die voor 1 juni 2008 met voorstellen moet komen om meer Nederlanders aan een baan te helpen. Deze commissie moet het kabinet adviseren met welke instrumenten een structurele verhoging van de arbeidsparticipatie is te realiseren. In de opdracht van het kabinet komt het woord ontslagrecht niet voor.¹

Maatregelen gericht op het langer doorwerken

Nederland vergrijst (zie ook verderop). Om de oudedagsvoorziening op langere termijn te kunnen financieren en over voldoende arbeidsaanbod te kunnen beschikken, zal ook de arbeidsparticipatie van ouderen moeten worden vergroot. Hiertoe worden tal van maatregelen genomen. Nieuwe ontwikkelingen zijn de volgende:

- Mensen tussen 62 en 65 jaar die ervoor kiezen om te blijven werken, krijgen vanaf 2009 een speciale arbeidskorting.
- De kansen op re-integratie van oudere uitkeringsgerechtigden zijn in het algemeen beïnvloedend kleiner dan die van jongeren. De belangrijkste participatiebelemmerende factor voor oudere werklozen is niet zozeer gelegen in hun opleidingsniveau of werkervaring als wel in de negatieve beeldvorming over ouderen onder werkgevers. Werkgevers associëren een vergrijzend personeelsbestand met hogere arbeidskosten (mede door 'ontziemaatregelen', zoals extra verlofdagen), hoog verzuim, weinig geneigdheid tot verandering en weinig enthousiasme voor nieuwe technologie. Deze negatieve beeldvorming leidt ertoe dat werkgevers (niet-werkende) werkzoekende ouderen minder graag aannemen en ook minder investeren in hun oudere werknemers (bijvoorbeeld in de vorm van scholing).

¹ Persbericht SZW 'Donner en Aboutaleb: snel meer mensen aan werk helpen', 6 december 2007.

In het 'Actieplan terugdringen werkloosheid 45-plussers' is opgenomen dat het CWI zorgt voor het bemiddelen van 30.000 extra 45-plussers naar een baan binnen twee jaar. Met deze en andere maatregelen wil het kabinet de positie van ouderen op de arbeidsmarkt verbeteren.¹

- Mensen die voor hun 65e stoppen met werken gaan meebetalen aan de AOW. De maatregel gaat in 2011 in en geldt alleen voor aanvullende pensioenen vanaf 18.000 euro per jaar. Wie na zijn 65e aan de slag blijft, krijgt een belastingkorting.

Economie

In de 'Nieuwsbrief 2007/4'² schetst het CPB het volgende beeld van de (te verwachten) algemene economische ontwikkeling in ons land:

- De internationale economische groei vertraagt. De VS verkeren in een recessie. De investeringen in woningen nemen scherp af. De daling van de huizenprijzen, de aanhoudend hoge olieprijs en de zwakkere werkgelegenheidsontwikkeling hebben nadelige invloed op de consumptie. Naar verwachting zal de groei van de Amerikaanse economie komend jaar dan ook beperkt blijven tot 2 procent.
- In het eurogebied zal de economische groei in 2007 2,75 procent bedragen. Na het uitbreken van de kredietcrisis is echter het producentenvertrouwen afgekalfd en de euro stevig in waarde gestegen ten opzichte van de dollar. De tegenwind van de kredietcrisis, de sterke euro en de hoge olieprijs zullen leiden tot een afzwakking van de groei in het eurogebied tot naar verwachting 2 procent in 2008.
- De economische groei in Nederland neemt volgend jaar af, van 3 procent dit jaar tot 2,25 procent in 2008. Investeringen en overheidsbestedingen dragen volgend jaar minder bij aan de economische groei dan dit jaar. Dit geldt in mindere mate ook voor de particuliere consumptie en de binnenlands geproduceerde uitvoer, terwijl de ontwikkeling van de wederuitvoer juist een opwaarts effect heeft.

Tabel 3.1 Kerngegevens Nederlandse economie 2005-2008 (mutaties per jaar in %)

	2005	2006	2007*	2008*
Bruto Binnenlands Product (BBP)	1,5	3,0	3	2,25
Productie marktsector	2,3	4,1	4	2
Particuliere consumptie	0,7	**2,7	2	2
Arbeidsproductiviteit marktsector	**3,0	**2,3	1,5	1
Goederenuitvoer (exclusief energie)	6,7	8,4	7,5	7,75
Contractloon marktsector	0,7	2,0	1,75	3,25
Koopkracht (mediaan alle huishoudens)	3	1,3	1	0

*Ramingen; ** Gecorrigeerd voor financieringsverschuivingen als gevolg van de wet Verlenging Loondoorbetalingsverplichting bij ziekte (wet VLZ) in 2005 en 2006 en de Zorgverzekeringswet (in 2006)

Bron: CPB (2007). Nieuwsbrief 2007/4.

¹ Ministerie van SZW (2006). Actieplan terugdringen werkloosheid 45-plussers.

² De 'Nieuwsbrief 2007/4' bevat een update van de prognoses uit de 'Macro Economische Verkenning 2008' van het CPB.

Tabel 3.2 Kerngegevens Nederlandse arbeidsmarkt 2005-2008

	2005	2006	2007*	2008*
Werkgelegenheid in arbeidsjaren (mutatie per jaar in %)	** -0,5	** 1,5	2,5	1,25
Werkzame beroepsbevolking (>= 12 u.p.w.) (mutatie per jaar in %)	** -0,3	** 2,0	2,75	1,5
Beroepsbevolking (mutatie per jaar in %)	** -0,2	** 0,9	1,75	0,75
Werkloze beroepsbevolking (niveau x 1.000)	483	413	345	310
Werkloze beroepsbevolking (niveau in % van beroepsbevolking)	6,5	5,5	4,5	4

*Ramingen. ** Gecorrigeerd voor financieringsverschuivingen als gevolg van de wet Verlenging Loondoorbetalingsverplichting bij ziekte (wet VLZ) in 2005 en 2006 en de Zorgverzekeringswet (in 2006)
Bron: CPB (2007). Nieuwsbrief 2007/4.

Het aantal vacatures in ons land ligt op recordhoogte, terwijl de werkloosheid gestaag afneemt. De spanning op de arbeidsmarkt loopt verder op. De werkgelegenheid stijgt sneller (in 2007 met 2,5 procent; het hoogste groeicijfer in negen jaar) dan het aantal mensen dat zich aanbiedt op de arbeidsmarkt. Mede door een minder gunstige winstgevendheid valt de werkgelegenheidsgroei komend jaar waarschijnlijk terug, tot 1,25 procent.

De krapte op de arbeidsmarkt komt in 2008 duidelijk tot uiting in de loonontwikkeling. Hogere sociale lasten leiden ertoe dat de toename van de loonvoet nog wat groter is dan die van het contractloon. Naast de krapte op de arbeidsmarkt draagt ook de oplopende inflatie bij aan een versnelling van de contractloonstijging. Het CPB verwacht in 2007 een stijging van het contractloon in de marktsector van 1,75 procent oplopend tot 3,25 procent in 2008.

Middellange termijn

Aangezien de conjunctuur zich op langere termijn niet laat voorspellen, gaat het CPB in de *Actualisatie Economische Verkenning 2008-2011* voor 2011 uit van een conjunctureel neutrale situatie (een gebruikelijke aanname in dit soort analyses). In deze kabinetsperiode komt de economische groei uit op gemiddeld 2 procent per jaar.

De grootste bijdrage aan de economische groei komt in de periode 2008-2011 van de stijging van de arbeidsproductiviteit, die met gemiddeld 1,5 procent per jaar toeneemt. De groei van de werkgelegenheid vakt naar verwachting af en komt uit op 0,5 procent per jaar. Oorzaak daarvan is vooral de vergrijzing: er zijn minder potentiële werknemers beschikbaar en gemiddeld genomen verdienen die meer.

Uitzendbureaus krijgen – meer nog dan ‘reguliere’ arbeidsorganisaties – de komende jaren te maken met de als gevolg van hoogconjunctuur en vergrijzing toenemende krapte op de arbeidsmarkt.¹ Het arbeidsaanbod zal door de toenemende krapte op de arbeidsmarkt steeds hogere eisen (kunnen) stellen aan de zekerheid van hun baan en daardoor minder bereid zijn flexibele arbeid te verrichten. Uitzendbureaus zullen daardoor grote problemen ondervinden bij het aantrekken en behouden van uitzendpersoneel.

¹ Zie ook: Artikel ‘In 2010 ligt alles stil’, IN: *Flexmarkt*, juni 2007. Daarin zegt Wim Davidse (directeur strategische marketing van Vedior en coördinator van de ABU-onderzoeksgroep Economie & Voorspellingen) dat de toenemende krapte elk uitzendbureau zorgen zou moeten baren. De komende jaren wordt – net als in 2001 – een bijzonder laag werkloosheidscijfer verwacht. ‘Iedereen die in 2001 al werkte binnen de werving & selectie- of uitzendbranche weet nog goed wat voor ellende at gaf. Daar komen de ontgroening en vergrijzing nu bij. Die zorgen ervoor dat arbeidsmarktcrapte ons continu zal overkomen!’ aldus Davidse.

Sociaal: demografie en maatschappij

Demografie: omslag van groei naar krimp van de beroepsbevolking

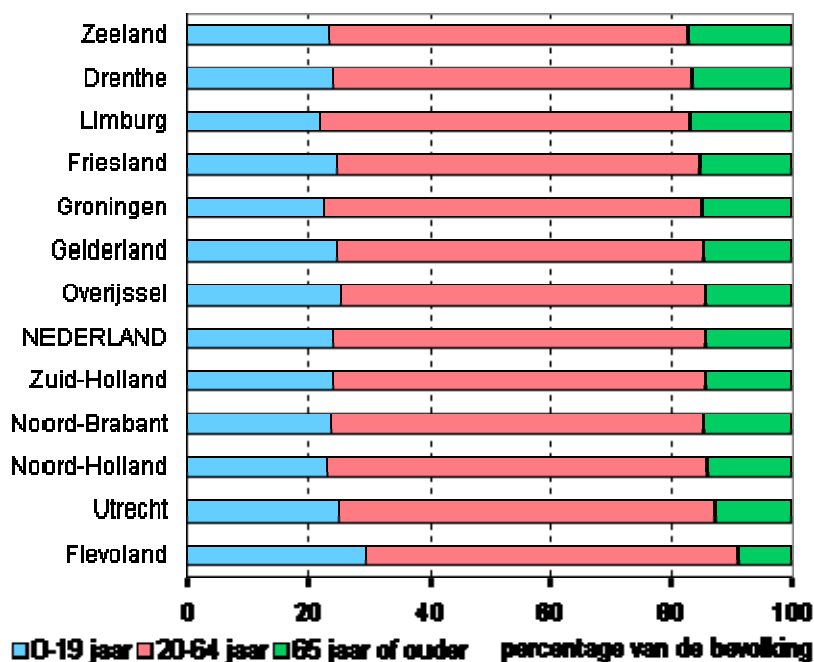
Uit prognoses blijkt dat na de bevolkingsexplosie in de twintigste eeuw de bevolkingsgroei in de eenentwintigste eeuw omslaat in krimp. De oorzaak van de te verwachten krimp is de daling van het aantal geboorten. In Nederland als geheel stelt alleen een positief migratiesaldo het moment van krimp nog enigszins uit. In sommige delen van ons land is de bevolkingsdaling inmiddels ingezet. Voor heel Nederland geldt 2035 als omslagpunt, of al eerder als de immigratie sneller dan verwacht afneemt. Deze omslag is een trendbreuk. Afgezien van oorlogen en epidemieën is het in de geschiedenis niet eerder voorgekomen dat het aantal inwoners van ons land structureel afneemt.

De krimp van de potentiële beroepsbevolking (15-64-jarigen) zet in ons land niet pas vanaf 2035 in, maar al vanaf 2011. Na een lichte stijging van 0,1 procent per jaar in de periode 2006/2010 volgt in de periode 2011/2015 een daling van 0,2 procent per jaar.¹

Vergrijzing

Nederland vergrijst in rap tempo. De babyboom van na de Tweede Wereldoorlog nadert met rasse schreden de pensioengerechtigde leeftijd en zal vervangen moeten worden. Er zijn wel aanzienlijke regionale verschillen in de vergrijzing van de bevolking (zie figuur 3.2).

Figuur 3.2 Bevolkingsopbouw naar leeftijd per provincie, peildatum 1 januari



Bron: Nationaal Kompas Volksgezondheid (www.rivm.nl); op basis van CBS Bevolkingsstatistiek

¹ Derks et al. (2006). *Structurele bevolkingsdaling. Een urgente nieuwe invalshoek voor beleidsmakers.*

Op 1 januari 2007 had Zeeland met 17 procent de meeste 65-plussers van Nederland. Flevoland had met 9 procent het kleinste aantal. Het Nederlandse gemiddelde lag op 14 procent. Naast Zeeland zijn ook de kustgemeenten in het westen, de Utrechtse Heuvelrug, de IJsselvallei en delen van Drenthe sterk vergrijsd. De gemiddelde grijze druk in Nederland (het aantal personen van 65 jaar en ouder gedeeld door het aantal personen van 20 tot en met 64 jaar) bedroeg op 1 januari 2007 23 procent.¹

De verwachting is dat in het jaar 2020 één op de vijf Nederlanders 65 jaar of ouder is, in 2050 zelfs één op de vier. Ook in de energiesector speelt de vergrijzing, zoals eerder opgemerkt, een grote rol. Met de uitstromers verdwijnt niet alleen menskracht uit de sector maar dreigt ook veel kennis verloren te gaan. Een en ander kan leiden tot een ernstig tekort aan gekwalificeerd personeel in de energiesector.

Het is in dit kader overigens wel van belang op te merken dat de arbeidsparticipatie van ouderen de afgelopen jaren al sterk is gestegen. Werkte volgens het CBS in het jaar 2000 38% van de groep 55-65 jarigen, in 2006 bedroeg dat percentage al 48%. Vooral onder vrouwen in deze leeftijdscategorie neemt de arbeidsparticipatie sterk toe. Deze stijging heeft overigens twee kanten:

- Aan de ene kant duidt deze stijgende trend erop dat het arbeidspotentieel onder ouderen verder toeneemt.
- Aan de andere kant is een deel van het beschikbare potentieel in deze leeftijdscategorie al aan het werk en zal het lastiger worden nog meer ouderen voor de arbeidsmarkt te mobiliseren.

Op beperkte schaal is er overigens ook sprake van 65-plussers die door blijven werken of – vaak via gespecialiseerde uitzendbureaus – op zoek gaan naar passende werkzaamheden. Met name bij projectmatig werk zou ook de energiesector gebruik kunnen maken van deze doelgroep.

Een nieuwe generatie

In sommige regio's is sprake van ontgroening. Het aantal jongeren dat op de arbeidsmarkt komt daalt. In andere regio's neemt het aantal jongeren nog wel toe, maar lang niet meer zo snel dan de afgelopen decennia. Mede daardoor verandert ook de houding waarmee jongeren de arbeidsmarkt betreden. Ze voelen zich gewild.

Met name jonge mensen die zich meer door kansen (premies en bonussen) dan door zekerheden (secundaire arbeidsvoorwaarden) laten leiden (de zogeheten *generatie Y* of *generatie Einstein*) zijn gevoelig voor deze switch. Onderstaand schema geeft een overzicht van de kenmerken van deze jonge generatie.

¹ Nationaal Kompas Volksgezondheid (www.rivm.nl)

Schema 3.1 Arbeidsmarktkenmerken generatie Y (generatie Einstein)

<p>Kenmerken generatie Y</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Gemotiveerd door zelfontplooiing en zingeving▪ Carrière belangrijk, maar niet zaligmakend▪ Hecht sterk aan vrije tijd▪ Enorm gestimuleerd door ouders▪ Mediasmart en getraind in het maken van keuzes▪ Dol op evaluatiegesprekken, bonussen en prestatiebeloning, extra's waar ze lekker voor kunnen knokken▪ Zeer optimistisch over de kansen op de arbeidsmarkt. <p>Bron: Flexmarkt, december 2007</p>
--

Binnen de generatie Y wordt inmiddels al weer een nieuwe generatie van nog jongere mensen onderscheiden, de zogenaamde *Screenagers*, geboren na 1985. Deze bezitten bovenstaande eigenschappen, maar zijn daarnaast eigenzinnig, echter ook weer constructief kritisch, zijn gewend aan snelle technologische veranderingen en zien misschien mede daardoor het betrekkelijke van bepaalde antwoorden in. Verder zijn ze erg gericht op het leggen van contacten en het werken in netwerken.

Wanneer zelfontplooiing belangrijker is dan carrière en men gewend is aan veranderingen, is het misschien minder logisch dat de jongere die zich nu als schoolverlater op de arbeidsmarkt meldt, lang bij een bepaald bedrijf gaat werken. Men weet ook wat men op de arbeidsmarkt waard is en vacatures zijn er genoeg. Dat kan inhouden dat jongeren nog meer dan nu eerst een aantal jaren werkgevers uitproberen voordat ze zich definitief vastleggen. Daar zou het wervingsbeleid van bedrijven zich dan ook op moeten afstemmen: je moet ze niet rechtstreeks van school halen, maar een aantrekkelijke werkgever zijn op het moment dat ze een blijvende keuze maken.

Werklozen

Gemiddeld genomen bedraagt de werkloosheid in 2008 naar verwachting 4 procent van de beroepsbevolking, oftewel 310.000 personen, ruim onder het geschatte niveau waarbij de arbeidsmarkt in evenwicht is. In het geschetste scenario komt de werkloosheid in 2011 uit op 4,25 procent van de beroepsbevolking, vrijwel even hoog als in 2007-2008.

Als gemeld is de verwachting dat de komende jaren alleen nog sprake zal zijn van een zekere frictiewerkloosheid en een min of meer harde kern van moeilijk bemiddelbare (vooral laagopgeleide en oudere) langdurig werklozen. Van dit 'granieten bestand' is bij hoogconjunctuur vermoedelijk een klein deel – al dan niet na een traject – nog inzetbaar in (met name laaggeschoolde) reguliere arbeid.

Verkleuring van de bevolking

Allochtonen vormen een omvangrijk/ toenemend potentieel van arbeidskrachten, ook voor de energiesector. Dit potentieel wordt echter nog steeds onvoldoende benut. Inzet van deze groep vraagt om een 'open mind' bij werkgevers. Meer dan een specifiek op deze groep gericht wervingsbeleid is het stimuleren van diversiteitsbeleid (intercultureel personeelsbeleid) bij werkgevers.

Tijdelijke arbeidsmigranten

Een bijzondere groep allochtonen vormen de tijdelijke arbeidsmigranten. Met name in de uitzendbranche en de land- en tuinbouw maar ook in sectoren als de bouw en de installatiebranche worden deze in toenemende mate ingezet. Daarbij gaat het met name om Oost-Europeanen, vooral Polen. Voor de Nederlandse arbeidsmarkt heeft de tijdelijke arbeidsmigratie zowel positieve effecten (snellere vervulling van [moeilijk] vervulbare vacatures) als negatieve effecten (gevaar voor onderbetaling en verdringingseffecten; problemen op gebied van integratie). Voor de donorlanden kan de arbeidsmigratie leiden tot (forse) tekorten op de arbeidsmarkt.

De vraag is hoe de (tijdelijke arbeids)migratie vanuit Oost-Europa zich in de toekomst zal ontwikkelen. Blijven de Oost-Europeanen (komen) of gaan ze terug? Het kabinet heeft hier op dit moment ook niet echt zicht op. In de bijlage 'Maatregelen en acties' bij de 'Integratienota 2007-2011' staat dat men met werkgevers gaat spreken over (nut en noodzaak van) inburgering van Oost-Europese werknemers. Verder gaat men door middel van onderzoek in kaart brengen wat op dit gebied gaande is. Midden 2008 volgt een standpuntbepaling.¹ Naar verwachting zal de groei van de tijdelijke arbeidsmigratie vanuit Oost-Europa nog wel een aantal jaren aanhouden. Het toenemend aanbod van goedkope lijndiensten (per bus maar ook per vliegtuig) speelt hierin ook een rol. Zo meldt Eindhoven Airport dat 'het beeld van Polen die in afgedankte auto's naar Nederland komen, moet worden bijgesteld. Veel werknemers vliegen om de zes tot acht weken een weekeinde op en neer naar Polen'.² Op de langere termijn zal de economische ontwikkeling in de nieuwe EU-lidstaten van doorslaggevende betekenis zijn. De meeste onderzoeken waarin stromen van (tijdelijke arbeids)migranten vanuit de nieuwe EU-lidstaten naar West-Europese landen (MOE-8 -> EU-15) worden geprognosticeerd, gaan uit van (een zekere mate van) convergentie.³ Wanneer de economie in de Oost-Europese landen tot (volle) wasdom komt, zal de normale marktwerking zich doen gelden en zullen de werknemers uit deze landen hogere (loon)eisen gaan stellen. Dat maakt hen voor Nederlandse werkgevers minder aantrekkelijk. Voor de Oost-Europeanen zelf wordt bij een goed lopende binnenlandse economie de (financiële) noodzaak om (tijdelijk) in het buitenland te gaan werken minder. Op dit moment werken er bijvoorbeeld al niet veel Tsjechen in West-Europa, om de eenvoudige reden dat dat land zelf relatief welvarend is.

Momenteel maakt de economie in Oost-Europa een snelle groei door. Zo wordt de economische groei van Polen geraamd op 6,5 procent in 2007 en 5,5 procent in 2008.⁴ Ter vergelijking: de verwachte groeicijfers voor Nederland en Europa als geheel zijn 2,75 procent in 2007 en 2,5 procent in 2008.⁵ De European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), ook wel bekend als de Oost-Europabank, meldde onlangs dat doordat veel Polen in West-Europa zijn gaan werken er in dat land een arbeidstekort is ontstaan. Daardoor stijgen de lonen in Polen nu scherp. Dat in combinatie met de sterke economische groei zou er volgens de EBRD toe kunnen leiden dat de Polen weer terug naar huis gaan. 'Veel Polen zouden veel liever in Polen werken. Er is een sterke aanzuigende werking en op de langere termijn is het de verwachting dat ze zullen teruggaan'.⁶

¹ Ministerie van WWI (2007). *Integratienota 2007 - 2011: zorg dat je erbij hoort!*

² De prijsvechter Wizz Air die sinds juni tussen Eindhoven en Katowice vliegt, heeft in enkele maanden tijd al 14.000 passagiers vervoerd. Bron: Artikel 'Pool trekt naar waar de motor draait' IN: *De Volkskrant*, 12 oktober 2007.

³ CPB (2004). *Arbeidsmigratie uit de Midden- en Oost-Europese toetredingslanden*.

⁴ EBRD (2007). *The Transition Report 2007*.

⁵ CPB (2007). *Macro-Economische Verkenning 2008*.

⁶ Artikel 'Eastern European growth is tempting its workers home', IN: *Guardian*, 8 november 2007.

Ook Roemenië heeft ondertussen te kampen met een arbeidstekort. Doordat de afgelopen jaren zo'n twee miljoen Roemenen hun land hebben verlaten om in West-Europa (met name in Spanje en Italië) aan het werk te gaan, kunnen een half miljoen vacatures niet worden vervuld (vooral in de bouw, de auto- en de machine-industrie). De Roemeense regering werkt daarom aan een campagne om (tijdelijke arbeids)migranten tot terugkeer te bewegen.¹ Dat zal in de toekomst ook hard nodig zijn in verband met de in dat land te verwachten sterke bevolkingsafname.² Voor andere Oost-Europese landen geldt overigens, hoewel minder sterk, hetzelfde.

Naast onzekerheid over het blijven (komen) van de Polen en andere Oost-Europeanen is er onzekerheid over het in de toekomst al dan niet openstellen van de grenzen voor (tijdelijke arbeids)migranten uit andere landen.

Toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen

Al eerder is erop gewezen dat de arbeidsparticipatie van oudere vrouwen toeneemt. Internationale organisaties als de OECD en de EU wijzen erop dat het arbeidspotentieel in Nederland vooral kan toenemen door vrouwen meer uren te laten werken. De 'Emancipatiemonitor' van het SCP schetst het volgende beeld van (het beleid gericht op) de arbeidsparticipatie van vrouwen:

- In 2000 had 52,0 procent van de vrouwen van 15-64 jaar een baan van twaalf uur of meer. In 2005 lag dit percentage op 54,1 procent. Het streefdoel van het ministerie van SZW ligt op 65 procent in 2010.
- Het aandeel werkende vrouwen met een deeltijdbaan van 12-34 uur is gestegen van 62 procent in 2000 tot 68 procent in 2005.
- In 2005 namen mannen 36 procent van de uren onbetaalde arbeid (huishouden en kinderverzorging) voor hun rekening. In tien jaar tijd is dit één procentpunt gestegen, terwijl het streefdoel ligt op tenminste 40 procent in 2010.
- Bijna de helft van de werkende vrouwen met kinderen jonger dan twaalf jaar geeft aan dat zij meer uren zouden willen werken als zij de werktijden beter kunnen afstemmen op het privéleven.³ Willen we de aanbevelingen van de OECD en de EU volgen, dan is in die afstemming werk-privé dus een belangrijk actiepunt gelegen. Met name de mogelijkheden voor kinderopvang verdienen extra aandacht.

Individualisering: meer zelfstandigen zonder personeel (zzp-ers)

In Nederland komen steeds meer zzp'ers (zelfstandigen zonder personeel). Een zzp'er is een zelfstandige die eenvoudig voor een opdracht is in te huren. Als de klus geklaard is, nemen opdrachtgever en opdrachtnemer weer afscheid. De zzp'er draagt zelf alle risico's van ziekte, arbeidsongeschiktheid en is afrekenbaar op resultaat. Met name in met de energiesector concurrerende sectoren zoals de bouw en de installatiebranche zijn mogelijkheden voor zzp'ers. In de energiesector zelf zijn die mogelijkheden beduidend minder.

¹ Artikel 'Roemenië komt arbeiders tekort', IN: *NRC*, 13 november 2007.

² In een artikel in *De Volkskrant* van 19 november 2007 wordt Roemenië zelfs een 'demografische tijdbom' genoemd. Al bijna 18 jaar kampt het land met een laag geboortecijfer en een bevolkingsafname. Als er geen maatregelen getroffen worden, zal bijna de helft van de Roemeense bevolking in 2030 bestaan uit 55-plussers. Thans heeft Roemenië nog bijna 22 miljoen inwoners. Als het geboortecijfer niet drastisch omhoog gaat, zijn dat er in 2050 nog 16 miljoen en in 2100 nog 9 miljoen.

³ SCP (2006). *Emancipatiemonitor 2006*.

Techniek

Te verwachten valt dat technologische ontwikkelingen in veel sectoren van de arbeidsmarkt blijven zorgen voor verhoging van de arbeidsproductiviteit. Dat is gezien de krapte op de arbeidsmarkt vaak ook hard nodig. Daarmee gaat echter ook in andere sectoren een toenemende vraag naar hoger geschoold personeel gepaard. Dat betekent dat de concurrentie op de arbeidsmarkt, met name voor hbo-ers verder toeneemt.

Internet en werving

De techniek verandert ook de context van de personeelsvoorziening. Bedrijven maken voor de werving van nieuw personeel in toenemende mate gebruik van het internet. Wel zijn er duidelijk verschillen naar sector en functie. Het marktgebied (het totaal aantal vacatures waarvoor het wervingskanaal is ingeschakeld ten opzichte van alle vacatures) van het internet (exclusief werk.nl) ligt in 2006 voor de sectoren industrie en bouw met 26 en 29 procent onder het gemiddelde van 38 procent. De percentages voor de functiegroepen productiepersoneel, technisch en bouwpersoneel en administratief en commercieel personeel zijn respectievelijk 19, 40 en 46 procent.¹

Niet alleen plaatsen werkgevers steeds vaker vacatures op hun eigen website of op een site als werk.nl of monsterboard.nl, ook werkzoekenden presenteren zich meer en meer op internet door het plaatsen van hun cv op laatstgenoemde sites. Dat maakt de arbeidsmarkt steeds transparanter. Voor werkgevers neemt daarmee het belang van een goede aansprekende presentatie op internet van hetgeen zij qua type werk en arbeidsvoorwaarden en – omstandigheden te bieden hebben toe. Te meer gezien het karakter van de *Generatie Y*: mediasmart en getraind in het maken van keuzes.

Wetgeving/Legislation

Op dit moment is geen algemene wetgeving te verwachten die - buiten de boven onder politieke factoren genoemde wettelijke maatregelen – van invloed zou kunnen zijn op de arbeidsmarkt voor de energiesector. Mogelijk valt wel te denken aan verdere maatregelen ter bescherming van persoonsgegevens. Een aanverwant voorbeeld is de mogelijke verplichting van anoniem solliciteren.

Anoniem solliciteren

Anoniem solliciteren wordt vaak genoemd als middel ter verbetering van de arbeidsmarktpositie van (jeugdige) allochtonen. Werkgevers krijgen dan in de eerste schriftelijke ronde alleen het cv of de werkervaring van de sollicitant te zien en niet zijn of haar persoonsgegevens. De Nederlandse regering stelde in februari 2006 in een brief dat het werkgevers in Nederland – net als het voeren van voorkeursbeleid² – vrij staat een anonieme sollicitatieprocedure te gebruiken. Plannen om anoniem solliciteren wettelijk verplicht te stellen, zijn er vooralsnog echter niet. Overweging hierbij is ook dat het instrument anoniem solliciteren de mogelijkheid tot het voeren van voorkeursbeleid beperkt.³

Anoniem solliciteren zorgt volgens uitzendbureau Manpower niet voor een ander aannamebeleid ten aanzien van mensen met een buitenlandse naam. Uit een proef van Manpower

¹ CWI (2006). *Vacatures in Nederland 2006. De vacaturemarkt en personeelwerving in beeld.*

² Voorkeursbeleid op het terrein van arbeid is het beleid van een werkgever om bij aanstelling, promotie of op andere terreinen van de arbeid - onder bepaalde voorwaarden – de voorkeur te geven aan vrouwen, leden van etnische/ culturele minderheden en/ of gehandicapten/ chronisch zieken. Doel hiervan is het inhalen van een aantoonbare achterstandssituatie van desbetreffende groep(en) in de onderneming of instelling.

³ Brief aan de Tweede Kamer, AV/1R/2006/8301, 3 februari 2006.

met 761 sollicitaties blijkt dat autochtonen en allochtonen hetzelfde worden beoordeeld. Wel werden werkzoekenden met een niet-westerse achtergrond vaker afgewezen wegens te weinig ervaring voor de functie in kwestie.¹

Milieu/Environment

Milieubewustzijn is nog nooit zo groot geweest als vandaag de dag. De mogelijke invloed van de mens op de opwarming van de aarde wordt ons dagelijks gepresenteerd. De documentaire 'An inconvenient truth' van Al Gore en anderen heeft zoveel los gemaakt dat met recht gesproken kan worden van het *Al Gore effect*. Als gevolg hiervan zullen opleidingen die in verband zijn te brengen met het milieu mogelijk extra instroom kennen van jongeren die geïnspireerd worden ermee aan de slag te gaan.

Terugdringen van CO₂ en andere milieubelastende emissies zal leiden tot het vormgeven van strategische ontwikkeling en meer projecten in die richting. De eisen van de overheid aan de emissiewetgeving, de controle daarop en het veilen van de rechten zullen ook van invloed zijn op de arbeidsmarkt. Gezamenlijk zal dit op de hele arbeidsmarkt leiden tot meer vraag naar hoger opgeleiden (WTB-ers en Chemisch Technologen die ook kennis hebben van milieuwetgeving).

3.1.2 PESTLE-factoren van invloed op de arbeidsmarkt voor de energiesector

De energiesector staat momenteel volop in de belangstelling. Enerzijds door de politieke beslissing de energiebedrijven te splitsen, anderzijds door voorgenomen fusies en verder ook nog door het hierboven al genoemde '*Al Gore effect*'. Een en ander is van invloed op de arbeidsmarktomgeving van de sector. Ook in die omgeving zelf zijn diverse ontwikkelingen waar te nemen die van invloed zijn op de instroom in en de uitstroom uit de energiesector.

Politiek

Energiebedrijven worden vanaf 1 juli 2008 verplicht zich te splitsen in een publiek netwerkdeel en een commercieel bedrijf dat energie levert. Deze splitsing van de energiebedrijven moet leiden tot meer en eerlijker concurrentie. De splitsing die op 1 januari 2011 moet zijn afgerond, leidt op korte termijn tot een verhoogde vraag naar personeel.

Het aantal functies, met name op managementniveau, zal toenemen. De respondenten gaven tijdens het onderzoek aan niet te verwachten dat door (buitenlandse) overnames veel werkgelegenheid zal verdwijnen.

Economie

De energiesector heeft een turbulente tijd van overnames, fusies en reorganisaties achter de rug. Dit is één van de redenen die genoemd worden voor het minder goede imago dat de sector als werkgever heeft. De in het voorjaar van 2007 voorgenomen fusie tussen Nuon en Essent is uitgebleven. Dit betekent natuurlijk niet dat de sector gevrijwaard zal blijven van deze verdere reorganisaties. Economische belangen spelen hierbij een grote rol en met een concurrentie stimulerende overheid, is het belangrijk alert te blijven. Een goed opgezette communicatie hierover kan veel twijfels en onduidelijkheid wegnemen.

¹ Artikel: 'Anoniem solliciteren maakt geen verschil' op www.nrc.nl, 14 januari 2008.

Sociaal: demografie en maatschappij

Al eerder is opgemerkt dat de energiesector sterk is vergrijsd. De sector is dan ook actief met het inrichten van leeftijdsbewust personeelbeleid. Daarnaast lopen er ook nog initiatieven van de verschillende grote(re) bedrijven. Aanpassingen in de (pré)pensioenregelingen van de sector zullen er toe leiden dat werknemers langer door blijven werken. Verder ont-plooit het O&O-fonds ENb activiteiten ter verhoging van de jonge instroom, wat de vergrij-zing van de sector op den duur zal tegengaan.

Techniek

Naast deze factoren spelen verdergaande technische ontwikkelingen ook een rol op de ar-beidsmarkt in de energiesector. Met de komst van digitale, op afstand uitleesbare, meters, raakt de functie van meteropnemer overbodig. Dat wil echter nog niet zeggen dat deze mensen overbodig/boventallig worden. Met een gerichte (bij)scholing zijn deze mensen mogelijk nog op diverse andere terreinen in te zetten.

De inzet van zogenaamde 'slimme HR-ketels' kan op termijn leiden tot een verminderde in-zet van mensen op adviserende functies met betrekking tot energiebesparing.

Een goede internetcommunicatie tussen klant en energiebedrijf kan besparingen opleveren in de backoffice functie.

Wetgeving/Legislation

Het terugdringen van CO₂ en andere milieubelastende emissies zal ook in de energiesector zelf leiden tot het vormgeven van strategische ontwikkeling en meer projecten in die rich-ting. De eisen van de overheid aan de emissiewetgeving, de controle daarop en het veilen van de rechten zullen ook van invloed zijn op de arbeidsmarkt in de sector.

Ook in de sector zal dit leiden tot meer vraag naar hoger opgeleiden (WTB-ers en Chemisch Technologen die ook kennis hebben van milieuwetgeving).

Milieu/Environment

Hierboven is al het *Al Gore effect* genoemd. In antwoord op zijn noodkreet wordt wereld-wijd gezocht naar duurzame energiebronnen en worden consumenten overstelpt met goede adviezen over verantwoord energiegebruik.

Dit heeft gevolgen voor de arbeidsmarkt in de energiesector. Ten eerste zijn veel meer advi-seurs op het gebied van verantwoord energiegebruik noodzakelijk, ten tweede is hoger op-geleid personeel nodig voor de nog steeds toenemende projecten op het gebied van duur-zaamheid. Ten derde is het mogelijk dat de verbinding tussen milieubeleid en energie ertoe leidt dat de energiesector meer op het netvlies van potentiële (jonge) werknemers komt.

De eisen van de overheid aan de emissiewetgeving, de controle daarop en het veilen van de rechten zullen ook van invloed zijn op de arbeidsmarkt in de sector zelf. Het zal ook daar leiden tot meer vraag naar hoger opgeleiden (WTB-ers en Chemisch Technologen die ook kennis hebben van milieuwetgeving).

3.1.3 Conclusie PESTLE-factoren

Onderstaand schema vat de PESTLE-factoren die van invloed zijn op de arbeidsmarkt van de energiesector kort samen.

Schema 3.2 Overzicht PESTLE-factoren van invloed op arbeidsmarkt energiesector

	Vraag naar arbeid	Aanbod van arbeid
Toename	Economische groei (hoogconjunctuur betekent meer energieverbruik) Splitsing energiebedrijven (met name toename managementfuncties) Al Gore effect (meer vraag naar adviseurs op gebied van verantwoord energieverbruik)	Maatregelen beroepsonderwijs Maatregelen leven lang leren Maatregelen participatie reserves Maatregelen langer doorwerken Maatregelen bevorderen arbeidsparticipatie vrouwen Tijdelijke arbeidsmigratie (naast Polen ook meer Roemenen en Bulgaren; mogelijk openstellen grenzen voor andere migranten)
Afname	Al Gore effect (milieubewustzijn leidt tot minder energieverbruik) Overnames, fusies en reorganisaties Technologische ontwikkelingen (o.m. op afstand leesbare meters, slimme HR-ketels, internetcommunicatie tussen klant en energiebedrijf)	Omslag naar krimp van de beroepsbevolking Ontgroening en vergrijzing Economische groei in Midden- en Oost-Europa (terugkeer Polen, Roemenen en Bulgaren)
Verandering in samenstelling	Al Gore effect (meer vraag naar hoger opgeleiden) Wetgeving op gebied terugdringen emissies (meer vraag naar hoger opgeleiden)	Generatie Y Verkleuring (meer allochtone werknemers) Individualisering (toename zzp'ers) Al Gore effect (meer instroom in 'milieu-opleidingen')

3.2 Kwantitatieve discrepanties

Wanneer er meer vacatures zijn dan beschikbaar arbeidsaanbod of andersom spreken we van kwantitatieve discrepanties. Kwantitatieve discrepanties kunnen het gevolg zijn van een verhoogde vraag naar personeel als gevolg van een uitbreiding en/of vervanging, een verminderd aanbod van personeel als gevolg van demografische en sociaal maatschappelijke ontwikkelingen van het arbeidsaanbod of een combinatie van beide factoren.

Deze paragraaf gaat eerst in op de (toekomstige) ontwikkelingen aan de vraagzijde respectievelijk de aanbodzijde van de arbeidsmarkt. Daarna volgt de confrontatie van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.

3.2.1 Ontwikkelingen aan de vraagzijde

De vraag naar personeel bestaat uit uitbreidingsvraag en vervangingsvraag. Uitbreidingsvraag is de vraag die ontstaat door werkgelegenheidsgroei in een sector. Vervangingsvraag is de vraag die ontstaat doordat arbeidskrachten uit een sector uitstromen (als gevolg van arbeidsongeschiktheid, pensionering, uitstroom naar andere sectoren et cetera) en moeten worden vervangen.

Vervangingsvraag

Kernprobleem aan de vraagzijde van de Nederlandse arbeidsmarkt is de op korte en middellange termijn te verwachten extra grote vervangingsvraag als gevolg van de vergrijzing. De babyboomers bereiken deze en de komende jaren de pensioengerechtigde leeftijd en verlaten massaal de arbeidsmarkt. Dat is een probleem dat zich in principe in alle sectoren van de Nederlandse economie voordoet.

Er zijn wel sectorale verschillen in de relatieve omvang van de vervangingsvraag. Bovendien leidt een relatief grote vervangingsvraag in een bepaalde sector niet automatisch tot relatief veel knelpunten. RWI voorzag voor de periode 2004-2008 de grootste problemen voor de sectoren overheid en onderwijs, quartaire diensten en chemie (zie tabel 3.3).¹

Tabel 3.3 Relatieve omvang van vervangingsvraag en knelpunten in de periode 2004-2008 naar sector (op de externe arbeidsmarkt)

	Relatief veel knelpunten	Relatief weinig knelpunten
Relatief grote vervangingsvraag	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Overheid en onderwijs ▪ Quartaire diensten ▪ Chemie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horeca en zakelijke dienstverlening ▪ Transport en communicatie ▪ Voedingsindustrie ▪ Landbouw en visserij
Relatief kleine vervangingsvraag	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metalektro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bank- en verzekeringswezen ▪ Handel en reparatie ▪ Bouw en onroerend goed ▪ Overige industrie

Bron: RWI (2004). *Vergrijzing en vervanging. Een analyse van de gevolgen van het uitstromen van de babyboomgeneratie voor de arbeidsmarkt*

Uitbreidingsvraag

Onderstaande tabellen 3.4 en 3.5 bieden inzicht in de toekomstige ontwikkeling van de werkgelegenheid in de aanpalende sectoren industrie en bouwnijverheid.

Tabel 3.4 Ontwikkeling werkgelegenheid in banen en fte's, naar sector, in duizendtallen, 2006 en 2012

Sector	Banen			Fte's		
	2006	2012	mutatie	2006	2012	mutatie
Landbouw/visserij	287	247	-40	209	179	-30
Delfstoffenwinning	9	7	-2	8	6	-2
Industrie	940	898	-42	833	786	-46
Bouwnijverheid	508	546	38	466	499	33
Handel	1.448	1.512	64	1.050	1.082	31
Transport/communicatie	495	504	9	400	405	5
Financiële en zakelijke diensten	1.933	2.198	265	1.392	1.554	162
Overheid/onderwijs	959	973	14	783	789	6
Zorg/welzijn	1.259	1.423	164	843	935	92
Overige diensten	1.048	1.102	54	569	589	21
Totaal eigen personeel (excl inleen)	8.915	9.436	521	6.579	6.848	269
Inleenpersoneel	495	605	110	304	368	64

Bron: 2006 ontleend aan CBS; 2012 raming EIM

¹ RWI (2004). *Vergrijzing en vervanging. Een analyse van de gevolgen van het uitstromen van de babyboomgeneratie voor de arbeidsmarkt*.

Tabel 3.5 Samenstelling werkgelegenheid naar opleidingsniveau en naar sector, in procenten, 2006 en 2012

Sector	Opleidingsniveau							
	2006				2012			
	niet- gekwali- ficeerd	middel- baar	wv mbo3/4	hoog	niet- gekwali- ficeerd	middel- baar	wv mbo3/4	hoog
Landbouw/visserij	41%	49%	40%	10%	39%	48%	39%	14%
Delfstoffenwinning	14%	43%	30%	30%	14%	43%	30%	30%
Industrie	34%	46%	32%	21%	24%	47%	34%	30%
Bouwnijverheid	36%	52%	37%	12%	28%	53%	38%	19%
Handel	34%	52%	35%	14%	33%	52%	37%	15%
Transport/communicatie	37%	46%	28%	17%	37%	43%	29%	20%
Financiële en zakelijke diensten	15%	39%	24%	45%	12%	38%	24%	50%
Overheid/onderwijs	8%	31%	21%	61%	5%	29%	22%	66%
Zorg/welzijn	13%	39%	28%	49%	11%	37%	27%	52%
Overige diensten	24%	49%	41%	28%	21%	46%	42%	33%
Totaal eigen personeel (excl inleen)	23%	44%	30%	33%	20%	42%	31%	38%
Inleenpersoneel	34%	45%	22%	21%	31%	43%	25%	27%

Bron: 2006 ontleend aan CBS; 2012 raming EIM

Tussen 2006 en 2012 is in de sector industrie een afname van de werkgelegenheid te verwachten (met 42.000 banen/ 46.000 fte's). De sector bouwnijverheid daarentegen laat – mede door de als gevolg van de gunstige conjunctuur stijgende bouwproductie – naar verwachting een stijging zien van de werkgelegenheid (38.000 banen/ 33.000 fte's).

In zowel industrie als bouw zal het opleidingsniveau van werknemers de komende jaren toenemen met als resultaat percentages van 30 procent en 19 procent (+9 procentpunt respectievelijk +7 procentpunt).

Op basis van informatie van de kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven (kbb's) is het volgende specifiekere beeld te schetsen van de arbeidsmarkt in aanpalende sectoren van de energiesector.

Procesindustrie (kbb PMLF)

- De werkgelegenheid in de procesindustrie toont een dalende tendens. In de komende vier jaar wordt er per saldo een verdere daling van de werkgelegenheid verwacht.
- Wel is sprake van een aanzienlijke vervangingsvraag. De komende vier jaar zullen gemiddeld per bedrijf vijf procesindustriële medewerkers op mbo-niveau het bedrijf verlaten of op een ander niveau gaan werken. De helft van de vertrekkende medewerkers gaat met pensioen. Van de vertrekkende medewerkers wordt ongeveer twee derde vervangen door nieuw procesindustriële personeel op mbo-niveau.
- Het verwachte arbeidsmarktperspectief voor de sector Procestechiek is voldoende tot gunstig voor gediplomeerden op alle niveaus, met name voor gediplomeerden op niveau mbo 2 en 3. Voor werkzoekenden met niveau 1 is het iets lastiger om werk te vinden en wordt een evenwicht verwacht in de regio's Midden-West, Noord-West en Zuid-Oost.

Installatietechniek (kbb Kenteq)

- De bedrijvigheid in de kernsectoren van kbb Kenteq (installatie; metaalektro; metaalbewerking) is redelijk stabiel de afgelopen vier jaar. De werkgelegenheid laat fluctuaties zien. De installatie is hierin redelijk constant; metaalektro en metaalbewerking kennen meer schommelingen. De totale werkgelegenheid binnen deze drie sectoren samen is over de laatste vier jaar licht gegroeid.
- Voor de nabije toekomst wordt voor werkgevers een krappe arbeidsmarkt voorspeld. De vraag naar personeel zal dus groter zijn dan het aanbod.
- Uit onderzoek van Kenteq blijkt dat de arbeidsmarktpositie van net afgestudeerde mbo-ers in de elektro-, installatie-, en metaaltechniek op dit moment bijna net zo gunstig is als voor technische mbo-ers met ruime ervaring. Ook de vooruitzichten voor de komende jaren zijn gunstig, zowel wat het opleiden van leerlingen als het in dienst nemen van pas afgestudeerde mbo-ers betreft. Wel zal het zwaartepunt daarbij geleidelijk naar de hogere niveaus (3/4) verschuiven.

Bouw en infrastructuur (kbb Fundeon)

- De bouwproductie neemt de komende jaren toe. Of die productie gehaald wordt zal voor een deel afhangen van of er voldoende bouwplaatspersoneel voor handen is.
- Desondanks groeit de werkgelegenheid onder cao-personeel nauwelijks. Het aantal zzp-ers is wel sterk in opmars. Dit gaat ten koste van het cao-personeel.
- De vervangingsvraag zal in de toekomst voor langere tijd actueel zijn gezien de leeftijdsopbouw van het bouwpersoneel.
- De behoefte aan hoger- en middenkaderpersoneel zal sterker toenemen dan de vraag naar bouwplaatspersoneel. Vanwege de behoefte van de sector aan goed opgeleid personeel, zal de instroom van goed gekwalificeerd personeel blijvend nodig zijn.

3.2.2 Ontwikkelingen aan de aanbodzijde

Naast demografische ontwikkelingen zijn onder meer de volgende ontwikkelingen van negatieve invloed op het toekomstige arbeidsaanbod voor de energiesector:

- Daling van gediplomeerde uitstroom uit het beroepsonderwijs (mbo en hbo)
- Beperkt aanbod van uitzendkrachten
- Beperkt aanbod van inzetbare reserves

Beroepsonderwijs

De omvang van de gediplomeerde uitstroom uit het beroepsonderwijs richting energiesector is de resultante van de volgende variabelen:

- Instroom in voor de sector relevante opleidingen
- Rendement van voor de sector relevante opleidingen
- Sectorrendement, dat wil zeggen het aandeel van de gediplomeerde uitstroom uit voor de sector relevante opleidingen dat kiest voor werk in de sector

Middelbaar beroepsonderwijs

Op mbo-niveau is een stijgende trend te zien van het totaal aantal studenten dat instroomt in een technische opleiding. Kijken we echter alleen naar het aantal studenten dat kiest voor een energiesector gerelateerde technische opleiding, dan is er een dalende trend te zien vanaf 2005. Niet alleen neemt het beschikbare potentieel af, met de aantrekkende arbeidsmarkt neemt de vraag vanuit concurrerende sectoren ook nog eens toe.

Tabel 3.6 Teruglopend technisch mbo-potentieel

Mbo-opleidingen instroom	2005	2006
Techniek totaal	148.406	152.797
Waarvan energiesector gerelateerd	26.850	23.776
Percentage energiesector op technisch totaal	18,1%	15,6%

Bron: Ecabo

Voor het mbo verschilt het rendement per niveau.¹ Bij niveau 3 en 4 ligt het rendement op circa 70 procent, bij niveau 2 op bijna 50 procent en bij niveau 1 op zo'n 37 procent.

Er valt dus nog veel te winnen aan arbeidspotentieel als dit rendement toeneemt.

Behalve dat er voldoende rendement is van opleidingen, is het voor de arbeidsmarkt van belang dat de gediplomeerden ook daadwerkelijk doorstromen naar die arbeidsmarkt. De tabel hieronder laat de allocatie van gediplomeerde mbo schoolverlaters zien. Van belang is te bedenken dat de bestemming van schoolverlaters uiteraard pas enige tijd na het verlaten van het onderwijs goed is te meten. Vandaar dat meer recente gegevens nog niet beschikbaar zijn.

Tabel 3.7 Allocatie van gediplomeerde mbo-ers in 2005

	Werk	Werk + opleiding	Opleiding	Werkloos	Anders
Totaal	56%	19%	20%	4%	1%
Niveau					
Niveau 1	66%	6%	2%	22%	4%
Niveau 2	75%	9%	2%	12%	2%
Niveau 3	82%	10%	4%	3%	1%
Niveau 4	42%	25%	30%	2%	1%
Leerweg					
Bol	42%	23%	29%	5%	1%
Bbl	83%	11%	1%	3%	1%
Geslacht					
Man	53%	22%	21%	4%	1%
Vrouw	59%	17%	18%	5%	1%
Etniciteit					
Allochtoon	36%	19%	29%	15%	2%
Autochtoon	57%	20%	19%	3%	1%
Regio					
Noord	59%	18%	17%	4%	1%
Oost	55%	21%	20%	4%	1%
Middenwest	57%	20%	18%	4%	1%
Noordwest	59%	15%	19%	5%	2%
Zuidwest	63%	15%	15%	6%	1%
Zuidoost	48%	20%	28%	4%	1%

Bron: Website MBO-Raad; Toppen Onderzoek & Beleid; MBO=Kaart 2005

Uit bovenstaande tabel blijkt dat iets meer dan de helft van de gediplomeerde mbo-ers die in 2005 zijn afgestudeerd doorstroomt naar de arbeidsmarkt en dat nog eens bijna een vijfde doorstroomt naar een combinatie werk/leren. Een vijfde deel van de gediplomeerde mbo-ers stroomt door naar een vervolgopleiding (vooral niveau 4) en een klein deel is werkloos of kiest voor iets anders.

¹ Bron: MBO-Raad, Jaarbericht 2006

Naast voldoende rendement en de allocatie van gediplomeerden richting werk, is het ten slotte van belang dat de betreders van de arbeidsmarkt kiezen voor de energiesector. De tabel hieronder toont de allocatie van werkende gediplomeerden van 2005 naar de verschillende bedrijfstakken.

Tabel 3.8 Allocatie van werkende gediplomeerde mbo-ers naar bedrijfstak (2005)

	%
Landbouw	1%
Winning van delfstoffen	0%
Industrie	7%
Productie en distributie elektriciteit, aardgas en water	0%
Bouwnijverheid	10%
Handel en reparatie consumentenartikelen	19%
Horeca	5%
Vervoer, opslag en communicatie	5%
Financiële instellingen	2%
(On)roerend goed en zakelijke dienstverlening	7%
Openbaar bestuur, overheidsdiensten en sociale verzekeringen	4%
Onderwijs	2%
Gezondheids- en welzijnszorg	34%
Milieudienstverlening, cultuur, recreatie en overige dienstverlening	5%
Particuliere huishoudens met personeel in loondienst	0%
Onbekend	1%
Totaal	100%

Bron: Website MBO-Raad; Toppen Onderzoek & Beleid; MBO=Kaart 2005

De energiesector is, zelfs aangevuld met die van aardgas en water, een relatief kleine speler op de arbeidsmarkt. Bovendien bestaat de instroom in de sector, anders dan in sommige andere sectoren, niet vooral uit schoolverlaters op mbo-niveau. Het is goed te bedenken dat de sector daardoor wellicht ook minder op het netvlies van scholieren en van decanen en dergelijke zit.

Hoger beroepsonderwijs

Ook op hbo-niveau neemt het technisch potentieel af. In tabel 3.9 zijn de aantallen instromende hbo-studenten in de periode 2001 – 2005 opgenomen. De verdeling over de verschillende studierichtingen is procentueel daaronder weergegeven. Op de onderste regel staat het percentage van de studenten dat een aan de energiesector gerelateerde technische opleiding volgt.

Tabel 3.9 Teruglopend technisch hbo-potentieel

	2001	2002	2003	2004	2005
Totaal HBO	324.465	325.639	338.729	350.149	359.775
Agrarisch	2,6%	2,6%	2,5%	2,3%	2,2%
Economisch	34,0%	33,9%	34,1%	34,6%	34,9%
Gezondheidszorg	7,8%	8,0%	8,1%	8,2%	8,5%
Pedagogisch	17,9%	18,4%	19,2%	19,4%	19,2%
Sociaal agogisch	14,1%	13,9%	13,6%	13,6%	13,8%
Technisch	17,7%	17,5%	17,0%	16,4%	16,0%
Kunst	5,8%	5,7%	5,6%	5,5%	5,4%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Energiesector gerelateerd	6,3%	6,0%	5,9%	5,6%	5,6%

Bron: HBO-Raad, bewerking Research voor Beleid

In bovenstaande tabel is te zien dat ook het aandeel nieuwe studenten dat instroomt in technische opleidingen door de jaren heen afneemt. Ook het aandeel studenten in energiegerelateerde opleidingen toont een dalende tendens.

Op hbo- en wo-niveau is erg weinig instroom in de opleidingen van energietechniek. De lage instroom maakt de opleidingen niet meer rendabel. De opleidingsinstituten beraden zich over het continueren van de opleidingen.

Het tekort is nog op te vangen door het inlenen van tijdelijk personeel, maar ook daar wordt de krapte voelbaar, wat hogere inleenvergoedingen tot gevolg heeft.

Uit de statistieken blijkt dat op hbo-niveau het rendement van de technische opleidingen schommelt rond de 55 procent, dat van de economische opleidingen rond de 49 procent.¹ Het gemiddelde rendement van de hbo-opleidingen ligt op 52 procent, waarmee het rendement van de technische opleidingen dus hoger en dat van de economische opleidingen lager ligt dan gemiddeld.

Na het afronden van de hbo-opleiding gaat het merendeel van de gediplomeerden aan het werk. Het aandeel dat de arbeidsmarkt betreedt wisselt de afgelopen jaren en schommelt tussen de 75 en 80 procent (zie tabel 3.10).

Tabel 3.10 Allocatie van gediplomeerde hbo-ers

Maatschappelijke positie afgestudeerden	2002	2003	2004	2005	2006
Werkzaam	81,3%	75,1%	77,0%	77,0%	77,8%
Werkzoekend	2,8%	4,1%	4,4%	3,6%	3,4%
Studie	12,1%	12,4%	13,4%	13,5%	12,6%
Overig	3,8%	8,4%	5,2%	7,6%	6,2%

Bron: HBO-monitor 2006

Van degenen die in 2006 tot de arbeidsmarkt zijn toegetreden, is nagegaan in hoeverre zij in de energiesector terecht zijn gekomen.

Vanuit het hoger economisch onderwijs zijn slechts enkele tientallen gediplomeerden doorgestroomd naar de energiesector. Vanuit de deeltijdopleiding Kort Bedrijfskundige Informatica zijn 3 personen (5 procent van de afgestudeerden in deze opleiding) en vanuit deeltijdopleiding Management, Economie en Recht zijn 31 mensen (6 procent van de afgestudeerden in deze opleiding) gaan werken in de energiesector.²

Vanuit het hoger technisch en natuurwetenschappelijk onderwijs hebben 78 mensen de overstap gemaakt van onderwijs naar arbeidsmarkt in de energiesector. Deze mensen hebben onderstaande opleidingen afgerond:

- hbo b elektrotechniek deeltijd (23 van de 85 zijn gaan werken in de energiesector)
- hbo b elektrotechniek duaal (29 van de 87)
- hbo b hogere informatica (13 van de 39)
- hbo b technische natuurkunde voltijd (6 van de 72)
- hbo b milieutechniek voltijd (3 van de 52)
- hbo b maritiem officier voltijd (4 van de 56).

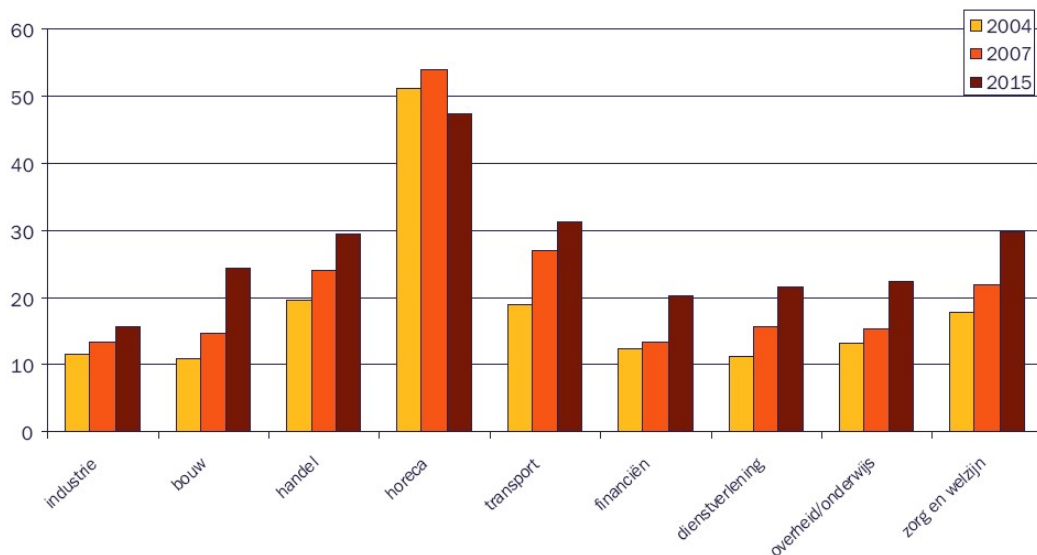
¹ Bron: HBO-Raad, HBO Management Informatie 2007

² Bron: Statistisch supplement HBO-monitor 2006

Uitzendarbeid

Figuur 3.3 biedt op basis van recent onderzoek van TNO inzicht in de (te verwachten) ontwikkeling van de zogenaamde flexibele schil (het aandeel van tijdelijke-, uitzend- en andere flexibele contracten in het totaal aantal arbeidscontracten) naar sector.

Figuur 3.3 Omvang flexibele schil in 2004 en 2007 en wens voor 2015 (naar sector)



Bron: TNO (2007). *De toekomst van flexibele arbeid: en onderzoek naar flexibiliteitstrategieën van Nederlandse bedrijven door de ABU en TNO.*

Uit de figuur valt af te leiden dat in de periode 2004-2007 in alle sectoren de omvang van de flexibele schil is toegenomen. Het toekomstbeeld is als volgt:

- Afgaand op de wens van de respondenten lijkt de flexibele schil in de Nederlandse economie als geheel verder te gaan groeien van 20 procent in 2007 naar 25 procent in 2015.
- Alle sectoren (op de horeca na) geven aan dat de flexibele schil zal groeien, variërend van 4 procentpunten voor de industrie (waaronder de energiesector) en de transportsector tot 9 procentpunten voor bouw en voor overheid en onderwijs. Alleen in de horeca heeft men de wens om de flexibele schil te reduceren.
- Qua bedrijfsgrootte vallen vooral de kleine en middelgrote bedrijven op (niet uit de figuur af te leiden). De kleinere bedrijven (100-) willen hun flexibele schil laten groeien van 20 naar 25 procent. De middelgrote bedrijven (100-200 werknemers) denken na over een groei van hun flexibele schil naar maar liefst 30 procent, terwijl de groei er bij de grote bedrijven uit lijkt te zijn. Bij deze bedrijven (200+) stabiliseert de flexibele schil op ongeveer 23-24 procent.

Bij de resultaten van dit onderzoek is de volgende kanttekening te plaatsen. De vraag is of het arbeidsaanbod tegemoet wil komen aan de wens van de werkgevers. Het arbeidsaanbod zal door de vergrijzing/ toenemende krapte op de arbeidsmarkt steeds hogere eisen (kunnen) stellen aan de zekerheid van hun baan. Het nu al beperkte aanbod van flexibele arbeidskrachten zal daardoor verder afnemen (zie paragraaf 3.1.1). Wel zal vermoedelijk het aantal zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) de komende jaren stijgen (mensen die zo zeker van hun baan zijn dat ze denken ook wel zonder een directe baas te kunnen).

Aanbod reserves

Op basis van de 'Arbeidsmarktprognose 2007-2012' van CWI is een beeld te schetsen van de toekomstige ontwikkeling van het totale aanbod van het aantal niet-werkende werkzoekenden in ons land. De te verwachte banengroei en het praktisch stabiel blijven van de potentiële beroepsbevolking resulteren de komende jaren in een verdere daling van het aantal bij CWI ingeschreven niet-werkende werkzoekenden. De afname is 57.000 personen in 2007. Door de verwachte lagere groei van het aantal vacatures in 2008, neemt het aantal niet-werkende werkzoekenden in dat jaar minder sterk af (24.000 personen). Hierdoor wordt eind 2008 het aantal niet-werkende werkzoekenden geschat op 473.000 personen. In de periode daarna wordt uitgegaan van een verdere daling, zij het in een minder snel tempo. Eind 2012 wordt het aantal niet-werkende werkzoekenden geschat op ruim 400.000 personen.

Al met al is de verwachting dat de komende jaren alleen nog sprake zal zijn van een zekere frictiewerkloosheid en een min of meer harde kern van moeilijk bemiddelbare (vooral laagopgeleide en oudere) langdurig werklozen. Van dit 'granieten bestand' is bij hoogconjunctuur vermoedelijk een klein deel – al dan niet na een traject – nog inzetbaar in (met name laaggeschoolde) reguliere arbeid. Voor een belangrijk deel zal dat niet het geval zijn. Deze werkloze werkzoekenden ontberen naast een adequate opleiding vaak voldoende recente en relevante werkervaring, sociale vaardigheden en/of motivatie. Dat maakt hen minder geschikt voor de reguliere arbeidsmarkt.

3.2.3 Confrontatie vraag en aanbod: krapte op de arbeidsmarkt

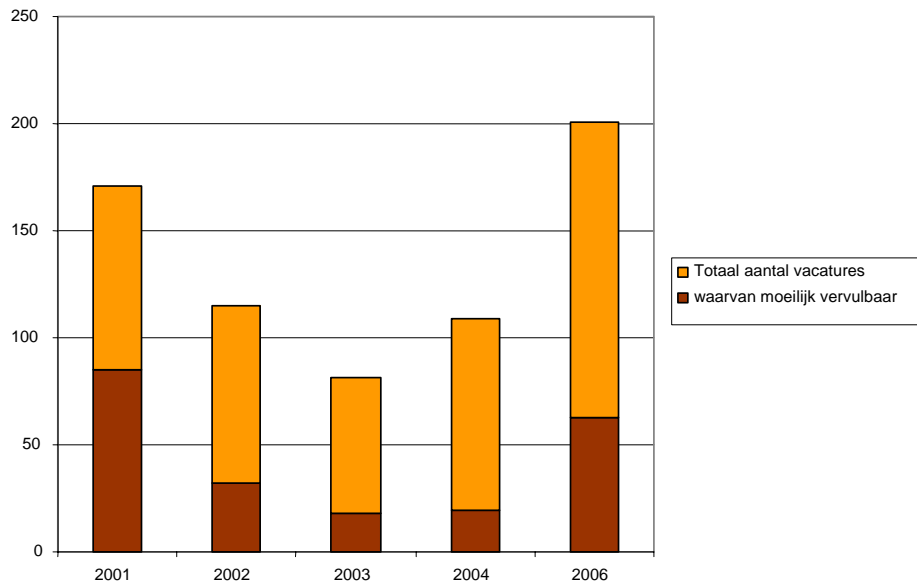
Op een ideale arbeidsmarkt sluiten vraag en aanbod zowel in kwantitatief als kwalitatief opzicht precies op elkaar aan. In werkelijkheid is dat natuurlijk niet zo. Er kan op (segmenten van) de arbeidsmarkt – vanuit de vraagzijde geredeneerd - sprake zijn van overschotten (werklozen) of tekorten (moeilijk vervulbare vacatures). Geredeneerd vanuit de aanbodzijde kunnen de kansen op een (nieuwe) baan (arbeidsmarktperspectieven) goed of minder goed zijn.

Als indicatoren voor de krapte op de arbeidsmarkt gebruiken we hieronder het aantal moeilijk vervulbare vacatures (naar sector) en de arbeidsmarktperspectieven van schoolverlaters (naar opleiding)

Moeilijk vervulbare vacatures naar sector

Een belangrijke indicator voor de krapte op de arbeidsmarkt is het aantal openstaande vacatures dat door de werkgever als moeilijk vervulbaar wordt beschouwd. Figuur 3.4 geeft op basis van CBS-cijfers de ontwikkeling weer van het aantal moeilijk vervulbare vacatures in ons land in de periode 2001-2006 (peildatum ultimo september).

Figuur 3.4 Totaal aantal openstaande en moeilijk vervulbare vacatures in duizendtallen, Nederland, 2001-2006 (peildatum 30 september)



Bron: CBS Statline; bewerking Research voor Beleid

Het aantal moeilijk vervulbare vacatures in ons land nam toe van 18.000 op 30 september 2003 tot 63.000 op dezelfde datum in 2006. Dat komt neer op een verdrievoudiging. Het aandeel van de moeilijk vervulbare vacatures in het totaal aantal vacatures steeg in deze periode van 22 procent naar 31 procent.

Vervolgens wordt in tabel 3.11 de verdeling van het aantal openstaande en moeilijk vervulbare vacatures weergegeven naar sector. Peildatum is 30 september 2006.

Tabel 3.11 Totaal aantal openstaande en moeilijk vervulbare vacatures naar sector in %, Nederland, peildatum 30 september 2006

<i>Sector</i>	<i>Vacatures</i>	<i>Moeilijk vervulbare vacatures</i>	<i>Vacatures in % van totaal</i>	<i>Moeilijk vervulbare vacatures in % van totaal</i>
A, B Landbouw, bosbouw en visserij	3.500	700	1,7%	1,1%
C Delfstoffenwinning	100	0	0,0%	0,0%
D Industrie	18.900	8.200	9,4%	13,0%
E Openbare voorzieningsbedrijven	800	200	0,4%	0,3%
F Bouwnijverheid	17.100	8.100	8,5%	12,9%
G Reparatie consumentenartikelen; handel	35.300	8.900	17,6%	14,1%
H Horeca	12.100	2.500	6,0%	4,0%
I Vervoer en communicatie	11.100	4.300	5,5%	6,8%
J Financiële instellingen	9.100	2.800	4,5%	4,4%
K Onroerend goed, zakelijke dienstv.	51.000	17.900	25,4%	28,4%
L Openbaar bestuur; soc.verzekeringen	8.300	1.400	4,1%	2,2%
M Onderwijs	5.300	1.200	2,6%	1,9%
N Gezondheids- en welzijnszorg	19.900	4.700	9,9%	7,5%
O Cultuur, recreatie en ov. dienstverl.	8.100	2.000	4,0%	3,2%
Totaal	200.500	63.000	100,0%	100,0%

Bron: CBS Statline; bewerking Research voor Beleid

Absoluut gezien de meeste moeilijk vervulbare vacatures waren er eind september 2006 in de sectoren zakelijke dienstverlening en handel. Op afstand volgden de sectoren zorg- en welzijn, bouwnijverheid en industrie.

Naar verhouding veel moeilijk vervulbare vraag was er in de sectoren bouwnijverheid, industrie, transport en zakelijke dienstverlening (respectievelijk 47 procent, 43 procent, 39 procent en 35 procent van het totaal aantal vacatures bij een gemiddelde van 31 procent).

De sector openbare voorzieningsbedrijven (waaronder de energiesector) is in de grafiek moeilijk te zien. Het ging eind september 2006 om 800 vacatures waarvan 200 (een kwart) moeilijk vervulbaar waren. Het totaal aantal openstaande vacatures in Nederland bedroeg op dat moment 218.500, waarvan er zoals gezegd 63.000 moeilijk vervulbaar waren. Het aandeel moeilijk vervulbare vacatures was in de sector openbare voorzieningsbedrijven daarmee kleiner dan het gemiddelde.

Arbeidsmarktperspectieven schoolverlaters naar opleiding

Een andere belangrijke indicator voor de krapte op de arbeidsmarkt is die van de kansen op werk voor schoolverlaters. De Indicator toekomstige arbeidsmarktperspectieven naar opleiding (ITA) van ROA geeft voor de middellange termijn (tot 2012) per opleidingstype de verhouding weer tussen arbeidsaanbod en de daar tegenoverstaande vraag. Als het aanbod kleiner is dan de vraag dan is de ITA kleiner of gelijk aan 1,00 en is het arbeidsmarktperspectief van opgeleiden als goed tot zeer goed te typeren (zie tabel 3.12).

Tabel 3.12 Indicator toekomstige arbeidsmarktperspectieven naar opleiding (ITA) voor schoolverlaters (incl. typering) tot 2012, naar opleidingscategorie

Opleidingscategorie	ITA	Typering arbeidsmarkt-perspectieven
Basisonderwijs	1,03	redelijk
VMBO theorie	0,97	goed
VMBO groen	1,05	redelijk
VMBO techniek	0,89	goed
VMBO economie	1,14	matig
VMBO zorg en welzijn	1,11	matig
HAVO/VWO	1,00	goed
MBO groen	0,99	goed
MBO techniek	0,90	goed
MBO sociaal-cultureel	1,08	matig
MBO gezondheidszorg	1,00	goed
MBO economie	1,08	matig
HBO onderwijs en sociaal-cultureel	0,97	goed
HBO groen	0,99	goed
HBO techniek	0,90	goed
HBO paramedisch	1,00	goed
HBO economie	1,00	goed
WO letteren en sociaal-cultureel	0,98	goed
WO groen	0,95	goed
WO techniek	0,92	goed
WO medisch	0,99	goed
WO economie	1,02	redelijk

Bron: ROA (2007). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2012*.

Kijkend naar het beroepsonderwijs dan zijn de volgende conclusies te trekken:

- Binnen het vmbo zijn de perspectieven voor de opleidingscategorieën theorie en techniek het best (typering: goed). Dan volgt vmbo groen (typering: redelijk). Het slechtst scoren de categorieën economie en zorg en welzijn (typering: matig). Van belang is te weten dat de uitstroom naar de arbeidsmarkt met name de basis- en kaderleerlingen van het vmbo betreft.
- Binnen het mbo scoren de opleidingscategorieën groen, techniek en gezondheidszorg goed. De arbeidsmarktperspectieven voor mbo sociaal-cultureel en mbo economie worden slechts als matig gekenschetst. Uit de arbeidsmarkttrapportages van de Kenniscentra voor beroepsonderwijs en bedrijfsleven ECABO en KC Handel (economie) en Calibris (sociaal-cultureel) blijkt dat dit matige en in sommige gevallen zelfs slechte perspectief met name geldt voor de mbo-niveaus 1 en 2.
- Op hbo- en wo-niveau hebben alle opleidingscategorieën – met uitzondering van wo economie – gemiddeld een goed perspectief. Volgens onderzoek van SEO Economisch Onderzoek hebben – gemeten aan de zoekduur van afgestudeerden – de volgende hbo-studies de beste perspectieven: Small Business & Retail Management, Bouwkunde, Auto-techniek, International Business & Management. Bij het wo gaat het om de studies: Tandheelkunde, Notarieel Recht, Econometrie, Technische Wis-/Natuurkunde en Geneeskunde¹.

¹. Zie: SEO/Elsevier (2007). *Studie & Werk 2007*.

Krapte op de arbeidsmarkt van de energiesector

Momenteel is er in de energiesector volgens de geïnterviewde sleutelinformanten van de HR-afdelingen van de bedrijven nog geen sprake van een verhoogde vraag naar personeel als gevolg van uitbreiding en/of vervanging. Dit komt ook, doordat ten gevolge van verdere automatisering minder technische mensen nodig zijn.

Energiebedrijven geven aan momenteel nog 'redelijk gemakkelijk' aan personeel te kunnen komen, maar de eerste tekenen van arbeidsmarktkrapte zijn voelbaar. Die krapte wordt vooral bepaald door een verminderd aanbod. Er stromen minder mensen in opleidingen in die interessant zijn voor de energiesector. Anderzijds doen ook andere sectoren in toenemende mate een beroep op de mensen die deze opleidingen afronden.

De krapte begint inmiddels wel al voelbaar te worden voor de volgende functies:

- Storingsmonteurs (mbo)
- Verwarmingsmonteurs (mbo)
- Werktuigbouwkundigen (mbo en hbo)
- ICT-ers (vooral hbo)
- Financiële analisten (hbo)

Ook zijn er regionale verschillen. Uit de gesprekken met de vertegenwoordigers van de energiesector blijkt dat in de Randstad naar verhouding nog de grootste krapte op de arbeidsmarkt is, met name voor technisch mbo-personeel. Binnen de Randstad lijkt de regio Rotterdam – Rijnmond extra problematisch te zijn.

Energiebedrijven geven aan dat regionale bonussen moeten helpen potentiële medewerkers over de streep te trekken. Ook vanuit de installatiebranche wordt aangegeven dat juist in de regio Rotterdam – Rijnmond de bedrijven veelal meer dan het cao-loon betalen.

Op termijn verwachten de vertegenwoordigers van de energiesector wel een verhoogde vraag naar personeel als gevolg van zowel uitbreiding als van vervanging. Uitbreiding van het aantal energiecentrales leidt tot een grotere behoefte aan personeel. Wel is sprake van verdere automatisering van bedrijfsprocessen wat de inzet van personeel per centrale drukt. Door toenemende uitstroom als gevolg van vergrijzing (en concurrentie van andere sectoren) zal eveneens extra personeel moeten worden aangetrokken.

3.2.4 Conclusie kwantitatieve discrepanties

Op dit moment is er, over de hele arbeidsmarkt bezien, meer vraag naar personeel dan de arbeidsmarkt aan kan. En de arbeidsmarkt wordt al maar krappere. In de energiesector zijn de problemen momenteel minder nijpend. Dat uit zich onder meer in het aandeel moeilijk vervulbare vacatures dat in de energiesector duidelijk onder het gemiddelde ligt terwijl dit percentage in aanpalende sectoren als de industrie en bouwnijverheid beduidend hoger is dan het gemiddelde. In de toekomst zal de arbeidsmarkt in de energiesector (met name door de extra uitstroom als gevolg van vergrijzing en door een beperkt aanbod van schoolverlaters, uitzendkrachten en inzetbare werklozen) wel krappere worden. Aanpalende sectoren zoals de bouw, de installatiebranche en de (proces)industrie zullen weinig soelaas kunnen bieden aangezien ook hier sprake zal zijn van toenemende krapte. Men vist in dezelfde vijver.

3.3 Kwalitatieve discrepanties

Kwalitatieve discrepanties kunnen er zowel zijn vanuit het perspectief van de werkgever als dat van de werknemers:

- Wanneer er voldoende mensen zijn om in te zetten in een sector maar als die niet beschikken over de juiste competenties, spreken we van kwalitatieve discrepanties.
- Ook wanneer er wel competente mensen voorhanden zijn maar de eisen die zij stellen aan arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden hoger zijn dan de werkgever te bieden heeft, spreken we van kwalitatieve discrepanties.

3.3.1 Kwalificatie (potentiële) werknemers

Bij de eisen die werkgevers aan (potentiële) werknemers stellen, is onderscheid te maken tussen technische/instrumentele eisen (soort beroep; beheersing van het beroep; opleidingsniveau) en sociaal normatieve eisen (aspecten van houding en gedrag zoals arbeids-ethos, sociale vaardigheden, presentatie etc. etc.).

Bij uitvoerend medewerkers op mbo-niveau sluiten opleiding en praktijk niet altijd even goed op elkaar aan. Zowel sociale vaardigheden, arbeidsethos en dergelijke als technische vaardigheden van de schoolverlaters schieten vaak tekort.

Hoewel hbo/wo met relatief weinig aanpassing aan de slag kunnen, valt op dat de kwaliteit van de afgestudeerden afneemt. Over de hele linie is te horen dat hbo-afgestudeerden beter dan mbo-ers zijn toegerust op hun functie en met relatief weinig voorbereiding kunnen starten. Wel ervaart een deel van de HRM-mensen dat hbo-ers minder intellect ten toon spreiden dan voorheen.

Bedrijven staan huiverig tegenover het investeren in scholing van (nieuwe) medewerkers. Niet zelden worden deze medewerkers weggekocht door bedrijven uit andere sectoren.

Werkgevers leggen - naast technische/instrumentele eisen (de basis) - steeds meer een accent op aanvullende sociaal normatieve eisen:

- De doorsnee consument/ cliënt wordt steeds mondiger en is door de vele beschikbare communicatiekanalen (waaronder internet) steeds beter geïnformeerd. Hij stelt zich daardoor kritischer en zakelijker op. Hij vertoont een steeds grilliger koopgedrag en is nauwelijks loyaal aan merken of bedrijven.¹ Het servicebewustzijn van de consument/ cliënt neemt steeds verder toe. Dat geldt ook voor de behoefte aan service en dienstverlening. Service biedt geen onderscheidend vermogen meer, maar wordt een basisvoorwaarde. Alleen buitengewone service valt op en is onderscheidend. De (service-) bewus-tere, kritischere en zakelijkere opstelling van de consument/cliënt vraagt om een hoger kennis- en competentieniveau van werknemers. Sociale en communicatieve vaardigheden (klantvriendelijkheid) van het verkopend/ adviserend personeel (maar bijvoorbeeld ook ander installerend personeel) waren altijd al belangrijk, maar zullen in de toekomst nog zwaarder gaan wegen.
- Ook hechten werkgevers steeds meer waarde aan een commerciële instelling van hun werknemers. Werknemers moeten oog hebben voor de bedrijfsresultaten. Zij moeten niet alleen hun werk zo goed mogelijk doen maar het liefst ook tegen zo laag mogelijke kosten.

¹ Zie ook: P. Cras (2005). 'Trends in de handel', IN: A. Bakas (2005). *Megatrends 2005*.

Al met al zullen de eisen die in de toekomst aan werknemers worden gesteld, in alle sectoren toenemen. 'Iedereen wil de sociaal vaardige, communicatieve, commerciële, technische hbo-er'. Daarnaast dragen in de energiesector een aantal specifieke factoren bij aan hogere eisen aan het personeel. Te noemen zijn onder meer verdergaande technologische ontwikkelingen binnen de sector en de uitbreiding/ aanscherping van de milieuwetgeving.

3.3.2 Arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden

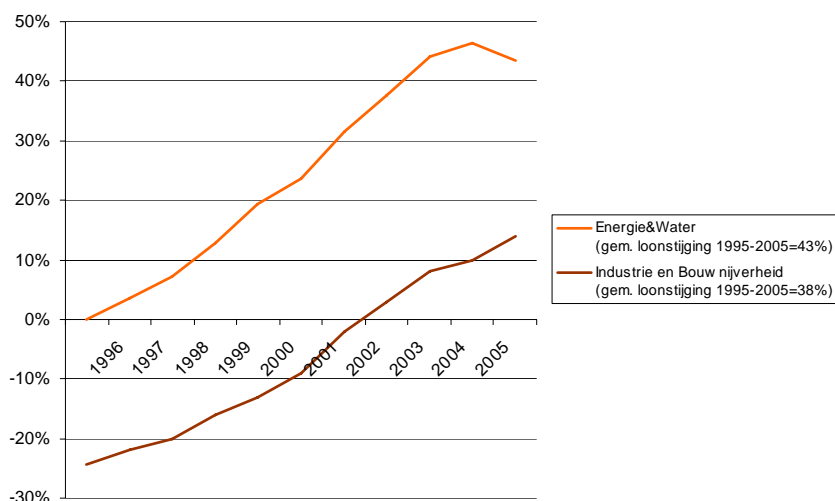
Werkzoekenden willen goed betaald en prettig werk. De relatieve aantrekkingskracht van een sector wordt – naast meer inhoudelijke aspecten – dan ook vooral bepaald door arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden. Arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden kunnen zowel een pullfactor (extra instroom in een sector) als een pushfactor (extra uitstroom uit een sector) zijn.

De primaire arbeidsvoorwaarden (beloning van de arbeid) in de energiesector zijn in vergelijking met andere sectoren goed te noemen. Over het algemeen is het aangeboden salaris geen aanleiding voor sollicitanten om de baan te weigeren. Alleen bij financiële functies komt het wel voor dat er een probleem is met de salarisschalen.

Aan de andere kant is het zo dat de goede cao contraproductief werkt op de mobiliteit van medewerkers. Vooral in de administratieve functies is weinig mobiliteit als gevolg van de aantrekkelijke cao. Prepensioen (de 'gouden ketting') is nu grotendeels weg,¹ waardoor de overstap wel gemakkelijker wordt gemaakt.

Als we de salarisontwikkeling in de energiesector vergelijken met die in de belangrijke concurrerende sectoren industrie en bouwnijverheid, valt op dat het gemiddelde salaris in de energiesector niet alleen hoger ligt, ook stijgt het gemiddelde salaris sneller (zie figuur 3.5).

Figuur 3.5 Salaris ontwikkeling energiesector in vergelijking met industrie en bouwnijverheid



Bron: CBS, bewerking Research voor Beleid

¹ Er is wel sprake van overgangsrecht, waardoor een groep oudere werknemers nog wel gebruik kan maken van prepensioen-faciliteiten.

Het beeld is enigszins geflatteerd. In de praktijk zijn de verschillen in salaris(ontwikkeling) voor vergelijkbare functies minder groot zijn dan uit de figuur blijkt. Dat heeft vooral te maken met verschillen tussen grootbedrijf (dominant in de energiesector) en MKB (dominant in qua functies aanpalende sectoren):

- 1 Net als andere grote bedrijven besteedt de energiesector veel eenvoudig werk uit (outsourcing). In het MKB bestaat dat soort werk nog wel. Dat drukt daar de gemiddelde lonen.
- 2 De directie is in het MKB veelal tevens eigenaar en telt niet mee als werknemer.
- 3 Verder drijft de arbeidsmarktkrapte de lonen op. Dat leidt er toe dat bedrijven boven het cao-loon gaan betalen. Vanuit de installatiebranche wordt bijvoorbeeld aangegeven dat voor het aantrekken van kwalitatief goed personeel veel bedrijven vaak boven cao betalen. Kleine bedrijven zijn hierin flexibeler dan grote. Die lopen minder het risico over de hele breedte vervolgens de salarissen te moeten verhogen. Bekend is dat technici soms voor kleine verschillen in salaris naar een andere werkgever overstappen. Hier zit dan ook een risico voor de energiesector.

Daar komt nog bij dat de laatste jaren er in de energiesector nauwelijks instroom is geweest in de lagere loonschalen, terwijl er juist wel instroom is geweest van (dure) commerciële werknemers.

In 2005 is een daling te zien van het gemiddelde jaarsalaris in de energiesector. In hoeverre dit eenmalig is of een trend, is nog niet te zeggen. Wel is in de meest recente cao de generieke loonstijging lager dan in aanpalende sectoren (3% tegenover bijvoorbeeld 3,5% in de installatiebranche). Het verschil in gemiddeld jaarsalaris tussen energiesector enerzijds en industrie en bouwnijverheid anderzijds blijft echter fors in het voordeel van de energiesector.

Naast primaire arbeidsvoorwaarden spelen vanzelfsprekend ook secundaire arbeidsvoorwaarden een rol bij het aantrekken en behouden van personeel. Bij secundaire arbeidsvoorwaarden gaat het onder meer om mogelijkheden voor kinderopvang, thuiswerk, scholing, carrièremogelijkheden et cetera. Onderstaand tekstvak vergelijkt een aantal primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden in de cao van de energiesector met die in de cao van de installatiebranche.

Vergelijking cao's Energiesector en Installatiebranche

Voor de installatiebranche betreft het de afgesloten cao met de looptijd van 1 mei 2005 tot en met 31 januari 2008. Voor de energiesector betreft het de afgesloten Sector-cao Energie 2008 – 2009.

Salaris

In de onderste salarisschalen (1 t/m 4 in de energiesector en wml, A t/m C in de Installatiebranche) ontlopen de salarissen in beide sectoren elkaar niet zoveel.

Vanaf schaal 5 in de energiesector (D in de Installatiebranche) wordt het minimumbedrag in de energiesector (fors) hoger. Ook het maximum bedrag in de energiesector ligt hoger en bovendien kent de energiesector twee extra schalen aan de bovenzijde van het loongebouw ten opzichte van de installatiebranche.

Tegemoetkoming in de ziektekosten

De hoogte van deze tegemoetkoming is vergelijkbaar in beide sectoren.

Verlofregeling

Uitgaande van een volledig dienstverband kent de energiesector 20 wettelijke verlofdagen en 5 bovenwettelijke verlofdagendagen. De installatiebranche kent 24 verlofdagen.

Functioneel leeftijdsverlof is in beide sectoren aanwezig, maar in de energiesector inmiddels wel gematigd.

Qua verlofregelingen ontlopen beide sectoren elkaar niet veel. De verlofregeling voor de oudere werknemer (vanaf 58 jaar) is in de installatiebranche iets gunstiger.

Arbeidsvoorwaardenmodel

Beide sectoren kennen een keuzemodel waarin salaris en vrije tijd tegen elkaar kunnen worden ingeruild. Er zijn daarin geen opvallende verschillen.

Loopbaanbeleid

De Energiesector kent een loopbaanbeleid waarin persoonlijke ontwikkelplannen (POP) centraal staan en de medewerker verantwoordelijk is voor het up-to-date houden van zijn/haar kennis.

Een persoonsgebonden budget van € 300,- per jaar kan maximaal 5 jaar worden gespaard. Niet gebruikt budget vervalt na 5 jaar. Ook heeft de medewerker eens per 5 jaar recht op een loopbaanscan.

Een dergelijk loopbaanbeleid wordt niet genoemd in de CAO van de installatiebranche.

Over de hele linie lijken de arbeidsvoorwaarden, zoals neergelegd in de cao, in de energiesector redelijk vergelijkbaar met die in de installatiebranche.

Bedrijfsspecifieke regelingen en pensioen

Scoren de energiebedrijven op basis van de cao op het gebied van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden nauwelijks anders dan andere bedrijven met hetzelfde type personeel, toch is er nog wel sprake van een verschil. Dat zit met name in twee zaken:

- De energiebedrijven kennen op bedrijfsniveau de nodige voorzieningen voor het personeel, die het MKB niet kent. Zo is er sprake van personeelskortingen (op energie) en van resultaatafhankelijke beloningen.
- Over het algemeen is het pensioen in de energiesector beter geregeld dan in de aanpalende sectoren. Dat maakt het met name voor oudere werknemers erg aantrekkelijk elders te gaan werken. Bekend is dat schoolverlaters het pensioen nauwelijks meenemen als overweging om voor de ene of de andere werkgever te kiezen.

Arbeidsomstandigheden

Arbeidsomstandigheden betreffen onder meer arbeidstijden (en reistijden), fysieke belasting, werkdruk, werkomgeving, (sociale) veiligheid en sfeer. In een aantal sectoren van de arbeidsmarkt ervaren werknemers de arbeidsomstandigheden als minder gunstig. Het gaat dan vaak om (een combinatie van) lange/onregelmatige (en/of vroege) werktijden, hoge werkdruk en/of fysiek minder aangenaam werk. In dergelijke sectoren zijn het ziekteverzuim en het verloop vaak hoger dan in andere sectoren. Met name voor oudere werknemers kan de belasting te groot zijn.

De arbeidsomstandigheden in de energiesector zijn – althans voor de technische functies – min of meer vergelijkbaar met die in aanpalende sectoren zoals de bouw, de installatiebranche en de (proces)industrie, dat wil zeggen minder gunstig dan gemiddeld. De arbeidsomstandigheden voor de niet-technische functies stemmen veeleer overeen met die in de zakelijke en publieke dienstverlening.

De energiesector werkt aan de ontwikkeling van een arboconvenant. De toenemende verantwoordelijkheden op het gebied van het tegengaan van verzuim en uitval in combinatie met het vergrijpsde personeelsbestand houden immers een behoorlijk financieel risico in. Daarbij komt dat technologische ontwikkelingen het ook mogelijk maken werknemers minder te belasten.

3.3.3 Conclusies kwalitatieve discrepanties

De energiesector zal de komende jaren in toenemende mate te maken krijgen met tekorten aan hoger opgeleid personeel. Dit als gevolg van de verdere stijging van het gemiddeld gevraagde opleidingsniveau (en hogere sociaal normatieve eisen) in de sector en de toenemende concurrentie om hoger opgeleiden met aanpalende sectoren zoals de bouw, de installatiebranche en de (proces)industrie.

In de strijd om het schaarser wordend hoger opgeleid personeel zijn de naar verhouding gunstige primaire arbeidsvoorwaarden in de energiesector een belangrijke pull-factor. De secundaire arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden wijken in het algemeen minder af van aanpalende sectoren zoals de bouw, de installatiebranche en de (proces)industrie. Deze hebben dan ook een minder onderscheidend karakter.

3.4 Ondoorzichtigheid van de arbeidsmarkt

Ook kunnen er discrepanties ontstaan door wat is samen te vatten als 'de ondoorzichtigheid van de arbeidsmarkt'. Daardoor kan, zelfs al sluiten vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in kwantitatieve en kwalitatieve zin goed op elkaar aan, toch een probleem in de werving van personeel ontstaan. We kunnen de volgende soorten ondoorzichtigheden onderscheiden:

- als gevolg van een niet aansluitend wervingsgedrag van bedrijven en zoekgedrag van potentiële werknemers,
- het imago van de sector als werkgever of van (bepaalde groepen) werkzoekenden als werknemers

Dit hoofdstuk gaat eerst in op de efficiency van het wervingsgedrag van bedrijven. Daarna gaat het om imago's. Bij het imago gaat het zoals gezegd om twee kanten. Enerzijds is het voor het aantrekken van personeel van belang wat het imago van de sector als werkgever is, anderzijds is het imago van werkzoekenden van belang om gezien te worden als potentiële doelgroep.

3.4.1 Wervingsefficiency

In het rapport 'Vacatures in Nederland 2006' (2007) schetst CWI een beeld van het gebruik en succes van de formele wervingskanalen. Werkgevers gebruiken vooral internet, advertenties en CWI als wervingskanaal. Voor 38 procent van alle vacatures wordt internet ingeschakeld, dat is werving via de eigen website van het bedrijf, dan wel via een andere internetsite (exclusief werk.nl). Na internet is de advertentie met 36 procent het meest gebruikte wervingskanaal. CWI volgt met een marktberijk van 25 procent op de derde plaats, waarbij werk.nl is inbegrepen. Het uitzendbureau sluit de rij met 14 procent. De percentages voor de sector industrie (waaronder de energiesector) zijn respectievelijk 26 procent, 37 procent, 31 procent en 31 procent. De wervingskanalen CWI en uitzendbureau scoren hier dus aanzienlijk hoger, de advertentie ongeveer even hoog en internet beduidend lager dan gemiddeld. In de aanpalende sector bouw bedragen de percentages 26, 30, 35 en 28 procent. Ook hier scoren CWI en uitzendbureau dus hoger dan gemiddeld. Voor internet en de advertentie is de score duidelijk lager dan gemiddeld.

Voor alle vacatures samen geldt dat de kans om een vacature succesvol te vervullen ongeveer even groot is bij inzet van een vacatureadvertentie als via een uitzendbureau (ongeveer 60 procent). Via internet en CWI is de kans kleiner (ongeveer 45 procent).¹ Voor de sector industrie zijn de succesquotes respectievelijk 58 procent, 70 procent, 30 procent en 51 procent. Naar verhouding succesvolle formele wervingskanalen in deze sector zijn dus CWI en het uitzendbureau. De percentages voor de sector bouw zijn 56 procent, 39 procent, 24 procent en 28 procent. In deze sector scoren dus alle kanalen lager dan het gemiddelde voor alle sectoren.

De energiebedrijven geven aan dat op dit moment de werving nog redelijk goed verloopt. Wat betreft wervingskanalen is onderscheid te maken naar opleidingsniveau. Mbo-ers worden veelal geworven via huis-aan-huis bladen en regionale dagbladen, terwijl hbo-ers en wo-ers (ook) via landelijke dagbladen, Intermediair en soms via bemiddelingsbureaus/recruiters worden geworven. Verder staan vacatures op de website van de bedrijven en zijn er contacten met ROC's, hogescholen en universiteiten. Sommige bedrijven werven jongeren specifiek via internet (Hyves en andere sites waarin jongeren interesse hebben). Een enkel bedrijf maakt ook gebruik van het netwerk van eigen medewerkers middels wervingsbonussen.

Een deel van de sector denkt wel over het aantrekken van (Chinese) kenniswerkers (goede werkmentaliteit en veelal goed opgeleid). De sector waaruit iemand afkomstig is, speelt geen rol. Het gaat om de juiste opleiding, ervaring en competenties.

¹ Een belangrijke factor om deze verschillen te verklaren is de aard en omvang van het aanbod. Via elk van de wervingskanalen worden verschillende doelgroepen bereikt, met verschillende motieven, kennis en vaardigheden.

Regionale banenmarkten leveren over het algemeen niet veel op.

Gewezen is reeds op het toenemend belang van werven (door werkgevers) en zoeken (door schoolverlaters en andere werkzoekenden) via internet, waardoor de matching steeds transparanter wordt. Generatie Y gaat uit van goede arbeidsvoorwaarden, maar wil daarnaast ook interessant werk. Veel bedrijven weten zich nog onvoldoende op die manier op het internet te presenteren.

De verwachting is dat de rol van het internet in het werven en zoeken - ook in de energiesector - de komende jaren nog verder zal toenemen.

Verder zullen uitzendbureaus de komende jaren als vermeld de nodige problemen hebben om aan voldoende uitzendpersoneel te komen. De bron van uitzendpersoneel zal als gevolg van de gunstige conjunctuur verder opdrogen.

3.4.2 Het imago van de sector bij werkzoekenden

Het imago van de energiesector als werkgever is op drie verschillende manieren van invloed op het aanbod van (gekwalificeerd) personeel voor die sector:

- Instroom in voor de sector relevante beroepsopleidingen
- Sectorrendement (het aandeel gediplomeerde schoolverlaters van beroepsopleidingen dat in de sector gaat werken)
- Mogelijkheden voor zij-instroom in de sector vanuit andere branches/ sectoren.

Het imago van de energiesector is op twee manieren onderzocht. Hoofdmoot van de data-verzameling is de internetenquête onder mbo-ers, hbo-ers, werkenden en werkzoekenden.

Verder is tijdens de interviews met de HR-managers van de bedrijven gevraagd naar het beeld dat zij hebben van dit imago. Deze managers geven aan dat het imago in grote mate wordt bepaald door het overheersende beeld van fusies, reorganisaties en afvloeiingen. Uit feedback van mensen die, eenmaal binnen, veel positiever zijn dan vooraf, valt ook af te leiden dat het imago van de sector verbetering behoeft.

Voor de rest baseert deze paragraaf zich op de in het kader van deze monitor gehouden internetenquête. Deze geeft het beeld van augustus 2007.¹

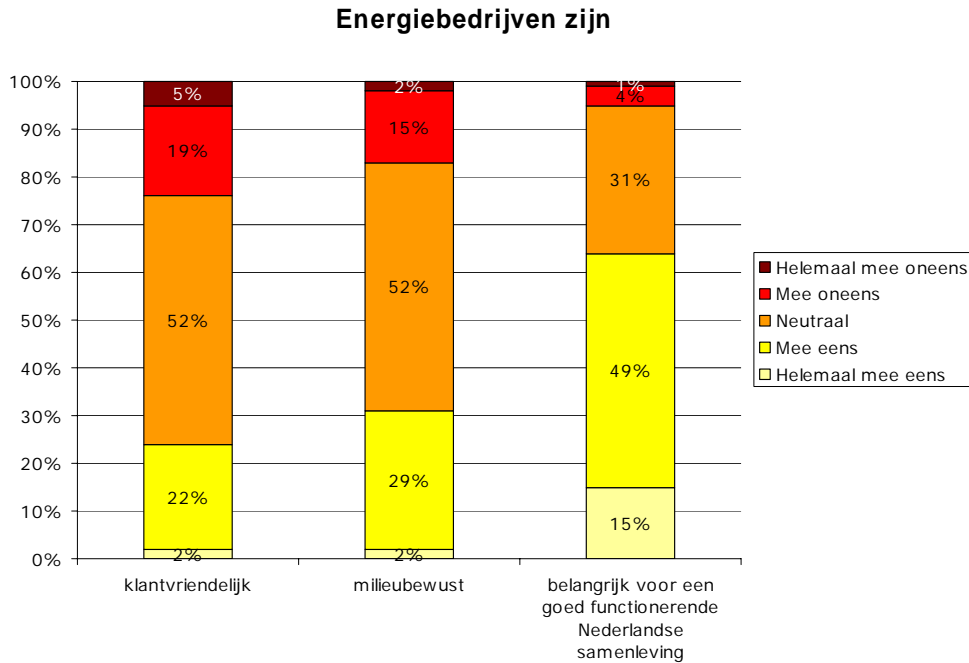
Algemeen beeld van de sector

Belangrijk voor het imago van een sector als werkgever is het algemene beeld dat potentiële werknemers hebben van die sector. Aan de potentiële werknemers zijn onderstaande stellingen over de energiesector voorgelegd:

- Energiebedrijven zijn klantvriendelijke organisaties
- Energiebedrijven zijn milieubewuste organisaties
- Energiebedrijven zijn belangrijk voor het goed functioneren van de Nederlandse samenleving

¹ Van belang is vast te stellen dat deze imago-enquête niet de daadwerkelijke situatie toont. Zo is Nuon in 2007 tweede geworden in de verkiezing van de beste werkgever.

Figuur 3.6 Oordeel over klantvriendelijkheid, milieubewustheid en maatschappelijk belang van energiebedrijven



Ongeveer een kwart van de potentiële werknemers is van mening dat energiebedrijven klantvriendelijke organisaties zijn. Ongeveer de helft staat neutraal tegenover deze stelling en ook ongeveer een kwart is van mening dat energiebedrijven geen klantvriendelijke organisaties zijn.

Milieubewustzijn van een bedrijf speelt onder de jonge instromers (generatie Y) een belangrijke rol: *Generatie Y is erg maatschappelijk bewogen. Ze zijn vaak erg begaan met het milieu en de maatschappij.*¹ Ruim de helft van de potentiële werknemers heeft geen uitgesproken mening over de milieubewustzijn van energiebedrijven. Bijna een derde is zelfs (zeer) positief over de milieubewustzijn van deze bedrijven.

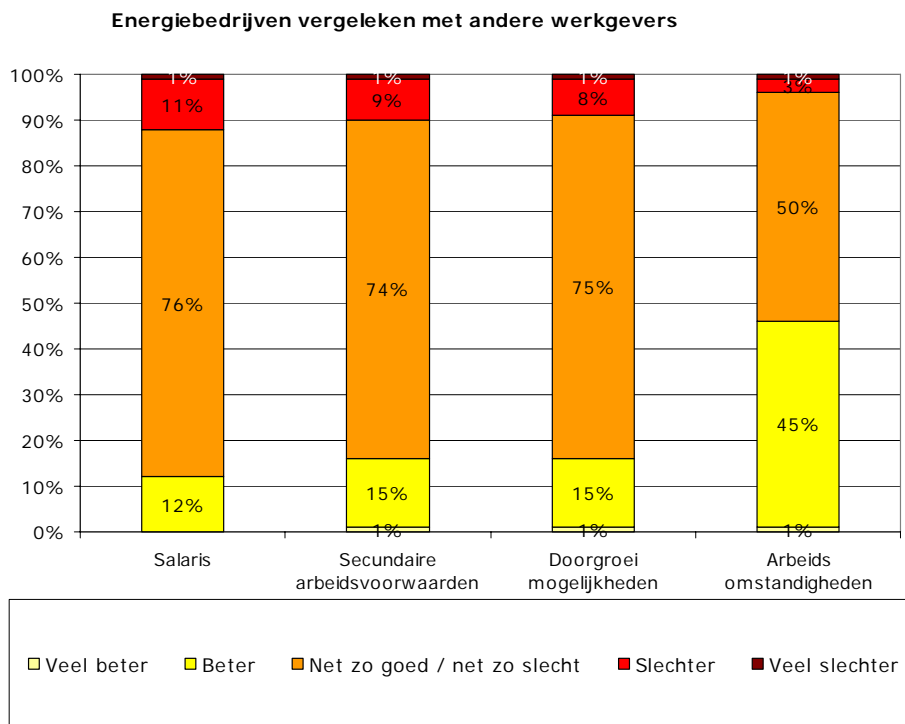
Behalve dat het prettig werken is bij een milieubewust bedrijf, werken mensen ook graag bij een maatschappelijk relevant bedrijf. Potentiële werknemers hebben de vraag voorgelegd gekregen in hoeverre zij energiebedrijven belangrijk achten voor het goed functioneren van de Nederlandse samenleving. Bijna tweederde (64 procent) van hen is van mening dat energiebedrijven belangrijk zijn voor het goed functioneren van de Nederlandse samenleving. Bijna een derde is hierin weliswaar wat terughoudender, maar is het er zeker ook niet mee oneens.

Vergelijking met andere werkgevers

Potentiële werknemers is ook gevraagd de energiebedrijven op bepaalde punten te vergelijken met andere werkgevers. Gevraagd is een vergelijking te maken van de energiesector met de andere sectoren qua salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden, carrièremogelijkheid en arbeidsomstandigheden.

¹ Bron: Flexmarkt nr.12, december 2007

Figuur 3.7 Vergelijking van energiebedrijven met andere bedrijven qua salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden, doorgroei mogelijkheden en arbeidsomstandigheden



Het salaris is met name voor technici één van de belangrijkste argumenten voor de ene of de andere sector te kiezen. Ruim driekwart van de potentiële werknemers is van mening dat voor een vergelijkbare functie het salaris bij de energiebedrijven niet verschilt van dat bij andere bedrijven. Dit klopt met het beeld vanuit de cao-vergelijking.

De (vermeende) arbeidsvoorwaarden (anders dan de salariering) zijn over het algemeen geen primaire keuzefactor bij de afweging wel of niet ergens te gaan werken. Desondanks spelen de secundaire arbeidsvoorwaarden wel een (veelal ondergeschikte) rol in het proces en is het voor een sector mooi meegenomen als deze arbeidsvoorwaarden er positief uitspringen in vergelijking met andere sectoren.

Voor wat betreft de secundaire arbeidsvoorwaarden van de energiesector bestaat het beeld bij bijna driekwart van de potentiële werknemers dat die net zo goed zijn als in andere sectoren. Zeker wanneer specifieke bedrijfsregelingen en het pensioen in de vergelijking worden meegenomen, vallen de secundaire arbeidsvoorwaarden van de energiesector beter uit dan die van concurrerende sectoren. Hier valt dus nog wel het één en ander te winnen qua beeldvorming. Van het resterende kwart geven de meeste personen aan dat de arbeidsvoorwaarden in de energiesector beter zijn dan in andere sectoren.

Een andere factor die, zeker bij starters op de arbeidsmarkt, een rol speelt bij de keuze van werkgever zijn de (vermeende) mogelijkheden carrière te maken binnen het beoogde bedrijf. Ook op dit punt is driekwart van de potentiële werknemers niet uitgesproken over die mogelijkheden in vergelijking met andere sectoren. Opnieuw is de meerderheid van het resterende kwart van mening dat deze mogelijkheden beter zijn dan bij andere werkgevers. Ook hier kan verbetering van de beeldvorming bijdragen aan de keuze voor de energiesector als werkgever.

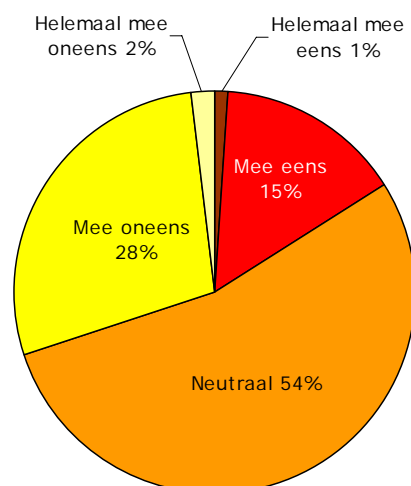
Uit onderzoek naar de factoren die bepalend zijn voor de keuze voor een bepaalde werkgever, komt naar voren dat mensen, en dan met name de jongere generaties, vooral op zoek zijn naar een prettige werksfeer en arbeidsomstandigheden die niet als belastend worden ervaren. Het beeld van de arbeidsomstandigheden springt er in de vergelijking positief uit. Bijna de helft van de respondenten denkt dat de arbeidsomstandigheden bij energiebedrijven (veel) beter zijn dan bij andere werkgevers. De rest heeft overwegend geen mening. Dit is opvallend, aangezien de arbeidsomstandigheden er voor de technische functies niet echt positief lijken uit te springen. Er is niet onderzocht wat de achtergrond van dit positieve beeld van de sector is.

Het bovenstaande wijst erop dat de sector met het beeld van gunstige werkomstandigheden kan scoren, zowel in de arbeidsmarktwerking (een deel van de potentiële werknemers heeft hier geen beeld van) als door dit feit in het selectieproces te benadrukken.

Aantrekkelijkheid van het werk in de sector

Misschien wel één van de belangrijkste aandachtspunten voor het opzetten van een wervingcampagne is te weten hoe men aankijkt tegen de stelling 'de energiesector is saai'. Deze stelling is in de enquête voorgelegd aan de potentiële werknemers. Ruim de helft van hen staat neutraal tegenover deze stelling en bijna een derde is het er zelfs (helemaal) niet mee eens (zie figuur 3.8).

Figuur 3.8 Beoordeling: werken in de energiesector is saai

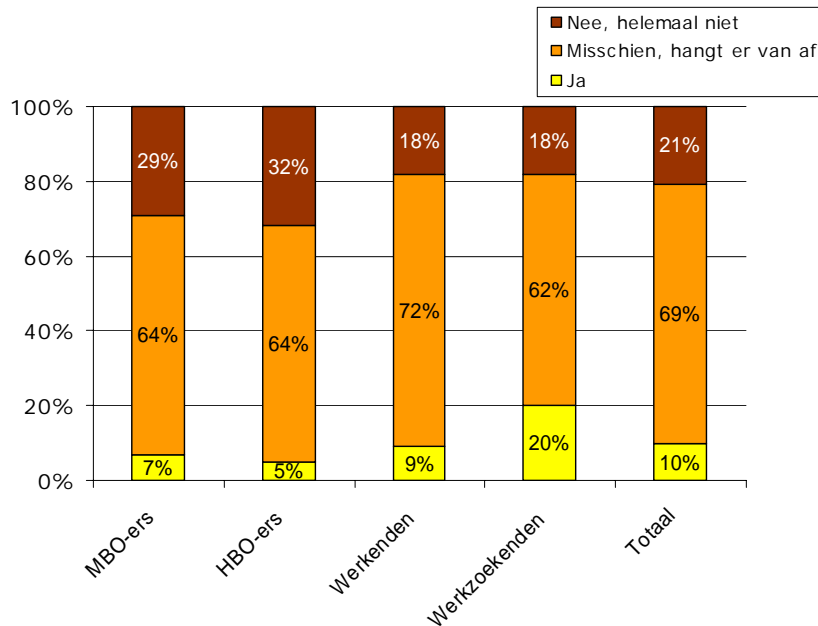


Het goede bericht, namelijk dat bijna een derde van de potentiële werknemers werken in de energiesector leuk, uitdagend of spannend vindt, wordt toch wat overschaduwed door de grote groep die er wat neutraal tegenover staat en de beperkte groep die werken in de energiesector zelfs (zeer) saai vindt. Ook hier valt qua beeldvorming nog het nodige te winnen.

Trekkraft van de energiesector

Tot slot is interessant in hoeverre potentiële werknemers in de energiesector zouden willen werken. Werkzoekenden (zonder werk) blijken dat het vaakst wel te willen doen en HBO studenten het minst vaak. De werkenden (in andere sectoren) twijfelen relatief vaak: bijna driekwart van hen stelt voorwaarden aan het werken in de energiesector (zie figuur 3.9).

Figuur 3.9 Bereidheid te werken in de energiesector



De mbo-ers en hbo-ers die zonder voorbehoud willen werken in de energiesector zijn vooral te vinden in de studierichtingen economie en techniek.

Push- en pullfactoren bij potentiële werknemers

Voor de arbeidsmarktcommunicatie is het interessant een onderscheid te maken tussen de push- en pullfactoren voor drie potentiële groepen werknemers:

- 1 Degenen die wel in de sector willen werken (de toekomstige sollicitanten)
- 2 De twijfelaars, die mogelijk met een gerichte campagne zijn over te halen
- 3 De niet-willers, die helemaal geen interesse in de sector hebben

We hebben gezien dat 10 procent van de potentiële werknemers wel wil werken in de sector, 69 procent 'misschien' en 21 procent zeker niet.

De potentiële sollicitanten

Aan de 10 procent geïnteresseerden is gevraagd wat voor hen de pullfactoren zijn. Daaruit komt de volgende top 5 naar voren:

- 1 Interessante werkzaamheden (52 procent)
- 2 Goed loon (37 procent)
- 3 Uitdagend werk (37 procent)
- 4 Goede doorgroeimogelijkheden (28 procent)
- 5 Dynamische sector (21 procent)

'Interessante werkzaamheden' is de meest genoemde factor waardoor mensen bereid zijn te werken in de energiesector. Ook de minder vaak genoemde factoren 'uitdagend werk' en 'dynamische sector' spelen in op die gevoelens. Immers als de sector dynamisch is en het werk uitdagend, dan zal het werk ongetwijfeld ook als interessant worden ervaren. Dit wetende zou een imagocampagne dus in ieder geval moeten inspelen op deze factoren.

De twijfelaars

Aan de werknemers die misschien en niet geïnteresseerd zijn in een baan in de energiesector is gevraagd onder welke voorwaarden zij werk in de sector accepteren. Hiermee is een beeld te verkrijgen van de potentiële pullfactoren. De top 5 van voorwaarden waaronder potentiële werknemers in de energiesector willen werken, zijn:

- 1 Goed loon (84 procent)
- 2 Interessante werkzaamheden (75 procent)
- 3 Goede werksfeer (73 procent)
- 4 Uitdagend werk (64 procent)
- 5 Een afwisselende baan (55 procent)

Blijkbaar is vooral met een hoge beloning een grotere groep werknemers aan te trekken. Ook nu weer is de factor 'interessant werk' een belangrijke factor, net als 'uitdagend werk' en 'afwisselende baan'. Door meer aandacht te vestigen op deze aspecten van het werken in de energiesector zijn twijfelaars kennelijk over te halen de (over)stap naar de energiesector te maken.

De niet-willers

Bij de werknemers die helemaal geen interesse hebben in een baan in de sector is geïnformeerd naar de redenen daarvoor. De meest genoemde redenen zijn te clusteren tot redenen die betrekking hebben op de energiesector zelf en redenen die geen betrekking hebben op de energiesector. Betrekking op de energiesector hebben:

- 1 De sector lijkt me niet leuk (31 procent)
- 2 Het werk lijkt me niet leuk (26 procent)
- 3 Ik weet niets van de energiesector (19 procent)

Geen betrekking op de energiesector hebben:

- 1 Ik heb al een baan (51 procent)
- 2 Het werk wat ik nu doe bevalt me goed (44 procent)
- 3 Ik wil iets anders dan werken bij een energiebedrijf (20 procent)

Het blijkt vaak te gaan om redenen die buiten het bereik van de sector liggen. De redenen die betrekking hebben op de sector zelf hebben vaak met onbekendheid te maken. Dat blijkt ook voor leerlingen in het vmbo te gelden. Een onderzoek onder docenten techniek en leerlingen dat gehouden is als nulmeting voor de imagocampagne "WATT? Werken in de energie" kende de als meest in het oog springende resultaat dat leerlingen onvoldoende zouden weten van de beroepsmogelijkheden in de energiesector; driekwart van hen is niet bekend met de beroepen in de sector. Om daaraan te werken zijn in een imagocampagne wat andere accenten te leggen. Wederom speelt de aantrekkelijkheid van de sector en het werk een (grote) rol.

3.4.3 Het imago van verschillende doelgroepen

Werkzoekenden zijn in te delen in verschillende groepen. Als zo'n groep interessant is voor de energiesector als bron van potentiële medewerkers, spreken we van een doelgroep in het wervingsbeleid van de energiebedrijven.

Schoolverlaters

De belangrijkste doelgroep in het wervingsbeleid is die van de (gediplomeerde) schoolverlaters. Weliswaar worden er kanttekeningen geplaatst bij de sociale vaardigheden van de mbo-ers en bij de intellectuele vaardigheden van hbo-ers, maar desondanks vormen de gediplomeerden van het beroepsonderwijs het speerpunt van het wervingsbeleid.

Elders werkenden

Werkenden vanuit andere sectoren vormen wel een doelgroep in het wervingsbeleid van de energiesector. Mensen die ingewerkt zijn en arbeidsethos kennen, zijn graag geziene sollicitanten.

Je kan natuurlijk ook bij de buurman winkelen om personeel. Werkenden van andere bedrijven in de energiesector zijn natuurlijk van harte welkom, maar vormen op zich geen doelgroep. Er bestaat een 'gentlemen's agreement' niet te gaan werven bij elkaar. Bovendien is het zo dat iedereen die verandert van werkgever er altijd (iets) op vooruit wil gaan. Per saldo vraagt de sollicitant dan een hoger salaris voor hetzelfde werk. Dit leidt tot, vanuit werkgeversperspectief, ongewenste loonstijgingen in de sector.

Ouderen

Werkgevers in de meeste sectoren nemen niet of nauwelijks ouderen aan. TNO komt in een recent onderzoek voor UWV tot de conclusie dat de 55-plusser kansloos is op de arbeidsmarkt. Iedereen wil deze groep juist kwijt. Er is slechts een beperkt aantal bedrijven dat inziet dat ouderen wel inzetbaar zijn. Zij moeten dan wel enig opleidingsniveau hebben. Al eerder is erop gewezen dat werkgevers een vergrijzend personeelsbestand associëren met hogere arbeidskosten (mede door 'ontziemaatregelen', zoals extra verlofdagen), hoog verzuim, weinig geneigdheid tot verandering en weinig enthousiasme voor nieuwe technologie. Deze negatieve beeldvorming leidt ertoe dat werkgevers (niet-werkende) werkzoekende ouderen minder graag aannemen en ook minder investeren in hun oudere werknemers (bijvoorbeeld in de vorm van scholing).

Ouderen vormen in de energiesector geen doelgroep in het wervingsbeleid, maar de sector staat absoluut niet negatief tegenover het aannemen van oudere werknemers. Met name als zij over recente werkervaring beschikken en hun know-how up to date is, maken zij een zeer goede kans geselecteerd te worden. Door de uitstroom van oude medewerkers en instroom van veel jonge medewerkers, gaat veel kennis verloren. Dit moet alsnog worden ingehuurd terwijl ouderen vaak in die vraag kunnen voorzien.

Werkzoekenden

De sector richt zich in de reguliere werving niet actief op niet-werkende werkzoekenden. Vacatures worden dan ook vrijwel nooit uitgezet bij CWI.

Een vijfde van de werkzoekenden (zonder baan) wil graag in de energiesector werken en ruim de helft (55 procent) van de werkzoekenden zoekt via CWI.¹ In de CAO zijn dan ook afspraken gemaakt om uitkeringsgerechtigden aan te nemen. Daaraan hebben de bedrijven met verschillende gerichte projecten gevolg gegeven. Binnen die projecten lijkt het accent, zoals eerder gesteld, wel te liggen op jeugdwerklozen, maar ook ouderen worden ervoor geworven.

Herintredende vrouwen

Deze doelgroep lijkt tot nu toe nauwelijks in beeld te zijn bij de energiebedrijven. Oorzaak is mogelijk dat er de laatste jaren juist is bezuinigd op administratieve functies waarvoor deze groep in aanmerking zou kunnen komen. Voor call center activiteiten is dit bij uitstek juist wel een doelgroep. Ze verdient het dan mogelijk ook meer in beeld te komen bij de HR-afdelingen.

3.4.4 Conclusies ondoorzichtigheid

Van ondoorzichtigheid in termen van onvoldoende afstemming tussen wervingsgedrag van werkgevers en zoekgedrag van werkzoekenden is in de energiesector niet echt sprake. Doorgaans weet men elkaar wel te vinden. Wel is de sector bij de werving van nieuw personeel nogal eenkennig. Men richt zich hoofdzakelijk op de schoolverlaters van het beroepsonderwijs. Andere relevante doelgroepen (zoals elders werkenden, herintreders et cetera) blijven grotendeels buiten beeld.

Het belang van werven en zoeken via internet neemt toe, waardoor de matching steeds transparanter wordt. Generatie Y gaat uit van goede arbeidsvoorwaarden, maar wil daarnaast ook interessant werk. Bedrijven – ook in de energiesector - weten zich vaak nog onvoldoende op die manier op het internet te presenteren.

Het imago van de energiesector als werkgever is niet goed maar ook niet slecht te noemen. De sector lijkt nog zich nog onvoldoende als werkgever te profileren. Ze is, als relatief kleine speler op de arbeidsmarkt, onbekend bij potentiële werknemers, of dat nu werkzoekenden of vmbo-leerlingen zijn, en zal zich meer moeten laten zien. De hoge tevredenheid bij de zittende werknemers is dan mogelijk ook op de arbeidsmarkt te verzilveren.²

¹ Bron: imago onderzoek in de energiesector als onderdeel van dit arbeidsmarktonderzoek.

² De sector heeft het initiatief genomen tot een imagocampagne (onder de eerder genoemde naam "WATT? Werken in de energie").

3.5 Conclusies discrepanties

Kwalitatieve discrepanties

- Op dit moment is er, over de hele arbeidsmarkt bezien, meer vraag naar personeel dan de arbeidsmarkt aan kan. En de arbeidsmarkt wordt al maar krapper. In de energiesector zijn de problemen momenteel minder nijpend. Dat uit zich onder meer in het aandeel moeilijk vervulbare vacatures dat in de energiesector duidelijk onder het gemiddelde ligt terwijl dit percentage in aanpalende sectoren als de industrie en bouwnijverheid beduidend hoger is dan het gemiddelde.
- In de toekomst zal de krapte op de arbeidsmarkt in de energiesector (met name als gevolg van vergrijzing en een beperkt aanbod van schoolverlaters, uitzendkrachten en inzetbare werklozen) wel toenemen. Aanpalende sectoren zoals de bouw, de installatiebranche en de (proces)industrie zullen weinig soelaas kunnen bieden aangezien ook hier sprake zal zijn van toenemende krapte. Men vist in dezelfde vijver.

Kwalitatieve discrepanties

- Met name op de hogere opleidingsniveaus zullen (grotere) tekorten ontstaan. Dit als gevolg van de verdere stijging van het gemiddeld gevraagde opleidingsniveau (en hogere sociaal normatieve eisen) in de energie sector en de toenemende concurrentie om hoger opgeleiden met aanpalende sectoren.
- In de strijd om het schaarser wordend hoger opgeleid personeel zijn de naar verhouding gunstige primaire arbeidsvoorwaarden in de energiesector een belangrijke pull-factor. De secundaire arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden wijken in het algemeen minder af van aanpalende sectoren de bouw, de installatiebranche en de (proces)industrie. Deze zijn dan ook minder onderscheidend.

Ondoorzichtigheid

- Van ondoorzichtigheid in termen van onvoldoende afstemming tussen wervingsgedrag van werkgevers en zoekgedrag van werkzoekenden is in de energiesector niet echt sprake. Doorgaans weet men elkaar wel te vinden. Wel is de sector bij de werving van nieuw personeel nogal eenkennig. Men richt zich hoofdzakelijk op de schoolverlaters van het beroepsonderwijs. Andere relevante doelgroepen (elders werkenden, herintreders etc.) blijven grotendeels buiten beeld.
- Het belang van werven en zoeken via internet neemt toe, waardoor de matching steeds transparanter wordt. Generatie Y gaat uit van goede arbeidsvoorwaarden, maar wil daarnaast ook interessant werk. Bedrijven – ook in de energiesector - weten zich vaak nog onvoldoende op die manier op het internet te presenteren.
- Het imago van de energiesector als werkgever is niet goed maar ook niet slecht te noemen. De sector is onbekend als potentiële werkgever en zal zich meer op de arbeidsmarkt moeten laten zien.

Slotconclusie discrepanties

Het bovenstaande overziend, komen we tot de volgende slotconclusie ten aanzien van de discrepanties op de (externe) arbeidsmarkt van de energiesector:

- De komende jaren zullen de energiesector en aanpalende sectoren zoals de bouwsector, de installatiebranche en de (proces)industrie geconfronteerd worden met omvangrijke kwantitatieve personeelstekorten, met name voor de technische beroepen en op de hogere opleidingsniveaus. Voor deze werknemers zal tussen genoemde sectoren een fikse concurrentiestrijd ontstaan. 'Iedereen wil de sociaal vaardige, communicatieve, commerciële, technische hbo-er'.
- Op het eerste oog lijkt het inzetten van gekwalificeerde Poolse en andere Oost-Europese arbeidskrachten een goede oplossing voor deze tekorten. Tegelijkertijd houdt het ook een groot risico in. Onzeker is namelijk of deze tijdelijke arbeidsmigranten op termijn zullen blijven (komen).
- Kansen lijken vooral te liggen in vergroting van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers (adequaat leeftijdsbewust beleid) en het door imago campagnes en een goede presentatie op internet beter bereiken van potentiële nieuwe werknemers (schoolverlaters, elders werkenden, NUGGERS).
- "Elk nadeel heb se voordeel" (J. Cruijff). Zo ook de krapte op de arbeidsmarkt. Mochten de komende jaren als gevolg van reorganisaties in de energiesector onverhoopt boven-tallige werknemers moeten uitstromen, dan zijn er in de aanpalende sectoren naar verwachting voldoende plaatsingsmogelijkheden. Van belang daarbij is wel een goede begeleiding van de gewenste uitstroom richting een nieuwe baan (curatief) en nog liever een actief mobiliteitsbeleid (preventief).

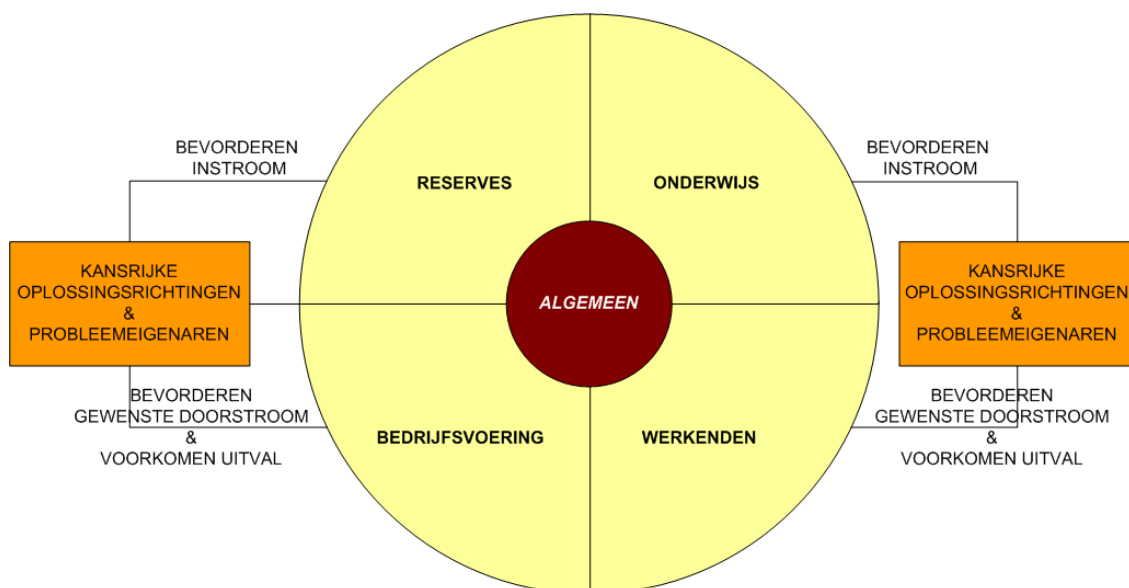
In het volgende hoofdstuk gaan we nader in op mogelijke oplossingsrichtingen voor de geconstateerde knelpunten op de (externe) arbeidsmarkt van de energiesector.

4 Oplossingsrichtingen

Dit hoofdstuk gaat in op mogelijkheden om de geconstateerde (huidige en te verwachten) discrepanties in de werking van de arbeidsmarkt in de energiesector weg te nemen (of in ieder geval te verminderen). Daarbij gaat het niet om kant-en-klare oplossingen. Daarvoor is meer inzicht in de reële situatie bij de bedrijven nodig en is het ook nodig de andere in het kader van het project "Strategische Personeelsplanning" ontwikkelde instrumenten in te zetten. Wel valt steeds te wijzen op reeds vanuit de WENb en het O&O Fonds ENb ondernomen activiteiten.

Bij het formuleren van die mogelijke oplossing(s)richting(en) is het handig de zogenaamde *Arbeidsmarktcrinkel* (ofwel *Cirkel van Stimulus*) als uitgangspunt te nemen (zie figuur 4.1). Dit model geeft een overzicht van mogelijkheden voor sectoraal arbeidsmarktbeleid (opties en instrumenten die voor het aanpakken van de discrepanties op de sectorale arbeidsmarkt ter beschikking staan).

Figuur 4.1 Schematische weergave Arbeidsmarktcrinkel



Bron: Research voor Beleid

De Arbeidsmarktcrinkel onderscheidt voor de mogelijkheden voor arbeidsmarktbeleid (kansrijke oplossingsrichtingen voor imperfecties op de arbeidsmarkt) in de energiesector vier invalshoeken ('kwadranten'):

- Het *onderwijs*: het bevorderen en op de juiste manier inrichten van instroom in en uitstroom uit het onderwijs en het verbeteren van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt.
- De *reserves* op de arbeidsmarkt: als er onvoldoende scholieren op de markt komen, is het nodig naar ander aanbod te zoeken. Het gaat om het bemiddelen van werklozen, het toeleiden van migranten en het mobiliseren van de stille reserve (met name herintreders).

- De *werkenden*: Als de sleutel niet bij nieuwe instroom kan liggen, moet de oplossing bij het huidige personeel worden gezocht. Hierbij gaat het zowel om het optimaliseren van de inzet van zittende werknemers, bijvoorbeeld door interne en externe mobiliteit (al dan niet ondersteund door EVC-trajecten of om-, her- en bijscholing), als om het voorkomen van ongewenste uitstroom van werknemers. Overigens is ook de juiste inrichting van de gewenste uitstroom tot dit kwadrant te rekenen.
- De *bedrijfsvoering*: de oplossing van personele knelpunten kan ook gelegen zijn in het optimaliseren van de arbeidsproductiviteit door bijvoorbeeld organisatorische of technologische aanpassingen of door het verhuizen van activiteiten. Uiteraard zal een bedrijf altijd kiezen voor dit type oplossingen wanneer dit aansluit op de bedrijfsstrategie, tegen lage kosten kan en de concurrentiepositie niet negatief beïnvloedt. Wanneer het echter niet mogelijk is om anders aan personeel te komen, zullen ook vanuit strategisch en economisch perspectief minder aantrekkelijke opties in overweging moeten worden genomen.

De Arbeidsmarktcrinkel is in feite een reeks concentrische cirkels. Naar de buitenkant worden de oplossingsrichtingen voor de arbeidsmarktproblematiek steeds verder gedetailleerd. Er is hier echter geen ruimte om de hele cirkel goed weer te geven. Daarvoor zij verwezen naar bijlage 2. Deze bevat een meer gedetailleerde weergave van de Arbeidsmarktcrinkel.

4.1 Onderwijs

De belangrijkste doelgroep voor de wervingsactiviteiten zijn de schoolverlaters. Dit vereist voldoende instroom in de opleidingen en ook voldoende positieve uitstroom uit diezelfde opleidingen (gediplomeerden).

Uit de discrepantieanalyse komt het volgende naar voren:

- Tekorten technisch opgeleiden op alle niveaus
- Tekorten commerciële mensen op HBO-niveau
- Niet herkenbaar imago van de energiesector bij schoolverlaters

Zowel op mbo- als op hbo-niveau loopt de instroom in de technische opleidingen die interessant zijn voor de energiesector terug. In de bijlagen worden in een volgende versie per mbo functie factsheets opgenomen waarin onder andere het verloop van de inschrijvingen voor die functie (gerelateerde) opleidingen in 2005 en 2006 heeft plaatsgevonden. Wat direct opvalt, is de beperkte omvang van de nieuwe instroom. Daarbij komt nog eens dat deze in veel gevallen ook nog afneemt.

De arbeidsmarktcrinkel onderscheidt in eerste instantie twee soorten oplossingsrichtingen om het rendement van de werving van schoolverlaters te verhogen:

- Verhoging instroom in het onderwijs en bevorderen van uitstroom naar de sector
- Betere contacten tussen bedrijfsleven en onderwijs

4.1.1 Bevorderen instroom en (gediplomeerde) uitstroom

Om de instroom in het onderwijs en vervolgens de uitstroom naar de sector te bevorderen, bestaan er verschillende opties:

- Campagnes ter bevordering van de instroom in technische/commerciële opleidingen
- Campagnes gericht op het voorkomen van voortijdig schoolverlaten
- Campagnes gericht op het toetrekken van schoolverlaters naar de energiesector

Deels gaat het hier om zaken, die niet zozeer op het niveau van de energiesector, maar op het niveau van het (technisch) beroepsonderwijs in zijn geheel moeten worden opgepakt. Dat gebeurt ook al. Er lopen bijvoorbeeld verschillende initiatieven ter bevordering van de instroom in het technisch onderwijs, zoals Jaar van de Techniek. Verder is in het kader van de PESTLE-factoren (hoofdstuk 3) al gewezen op het overheidsbeleid gericht op het voorkomen van voortijdige schoolverlaten. Als vervolg daarop lopen ook tal van initiatieven gericht op de verdere invulling van dat beleid, bijvoorbeeld vanuit de Regionale Meld- en Coördinatiepunten (RMC's) voortijdig schoolverlaten, gemeenten (Jongerenloketten), ROC's en kenniscentra.

Campagnes en activiteiten ter voorkoming van voortijdig schoolverlaten houden vaak op met het behalen van de startkwalificatie. Dat is echter voor het bedrijfsleven niet voldoende. De gevraagde kwalificaties liggen vaak hoger en bovendien zal er een fors tekort aan hbo-ers ontstaan. Daarom zijn voor de energiesector ook activiteiten en campagnes gericht op de doorstroom van het mbo-niveau 2 naar niveau 3 en 4, en van mbo naar hbo van belang, en aansluitend gericht op het tegengaan (van de ook nog hoge) schooluitval in (met name het eerste jaar van het) hbo nodig.

Belangrijker voor de sector is echter de concurrentieslag met andere sectoren. De energiesector moet een voldoende deel van de gediplomeerde uitstroom uit het beroepsonderwijs naar zich toetrekken (sectorrendement). Een eerste weg om meer in beeld te komen is verdere verbetering van contacten met het onderwijs. Daartoe zijn overigens reeds de eerste stappen gezet:

- Een eerste stap is de verbetering van contacten met decanen. Daartoe zijn in het verleden vanuit het O&O-fonds reeds stappen gezet (in het kader van CLIB energie).
- Een tweede stap is het opzetten van direct op de sector gerichte opleidingen. Ook daar is de sector reeds mee aan de slag, bijvoorbeeld door het laten "indalen" in de regulier mbo-opleiding van het lesmateriaal voor de branche-opleiding REWIC voor bedieningspersoneel in de energieproductie en afvalcentrales.
- Een derde methode wordt reeds beproefd door bijvoorbeeld Nuon. Het bedrijf heeft, samen met ander bedrijven, in de regio's Amsterdam en Delfzijl convenanten met ROC's gesloten gericht op stageplaatsen voor mbo-cursisten. Leerlingen, die zich aanmelden voor een vierjarige studie, krijgen hun lesgeld en studieboeken vergoed en als extraatjes een OV-jaarkaart en een laptop.

Een andere weg om de concurrentieslag met andere sectoren aan te gaan is de WATT?-campagne, gericht op verbetering van de bekendheid van de sector en het beeld van de sector als werkgever.

Promotiecampagne WATT?

In het schooljaar 2006-2007 startte het O&O-fonds ENb in samenwerking met de energiebedrijven de promotiecampagne **WATT?** Onder de naam Watt? vergroten energiebedrijven hun aantrekkingskracht onder jongeren. Met een samenhangende reeks van communicatie-uitingen brengt de campagne (werken in) de energiesector onder de aandacht van (v)mbo leerlingen. Was WATT? in het schooljaar 2006-2007 nog vooral gericht op het vmbo, sinds begin schooljaar 2007-2008 komt ook het mbo nadrukkelijk aan bod. In de loop van dit schooljaar verbreedt de promotiecampagne zich naar het hbo-onderwijs. In het tweede campagnejaar bestaat WATT? uit de volgende elementen:

- Studiebeurs 2007 met antwoord op vragen als
'Wat voor opleiding heb ik nodig?'
'Wat kan ik dan worden?'
- Studiedagen voor docenten en decanen om kennis te maken met de energiesector
- Jongerenmagazine
- Website WATT?
- Branche kwalificatiestructuur om jongeren een duidelijk beeld te geven van de doorstroommogelijkheden na indiensttreding bij een energiebedrijf.
- Advertorials

Bron: website O&O-fonds ENb

Een meer specifieke actie is een in opdracht van het O&O Fonds ENb door Scholieren.tv gemaakte film over het werken in de energiebranche. Bedrijven kunnen deze film kosteloos op cd-rom krijgen. Verder participeert het O&O Fonds in de bredere campagne "Jaar van de Techniek", waarin verschillende brancheorganisaties, onderwijs en kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven samenwerken om jongeren voor de techniek te interesseren.

Jaar van de Techniek

Op 27 september 2007 was de kick-off bijeenkomst van het **Jaar van de Techniek**. Technische bedrijfstakken, onderwijs en kenniscentra willen tijdens het Jaar van de Techniek van elkaar leren, (nieuwe) doelgroepen bereiken en gezamenlijk nieuwe activiteiten inzetten. Ook het O&O-fonds ENb participeert in het Jaar van de Techniek.

In het Jaar van de Techniek willen de deelnemers het volgende bereiken.

- Samenwerking en afstemming realiseren tussen de branches en het uitdragen van een krachtig, herkenbaar en gemeenschappelijk gedragen beeld van techniek.
- Communiceren van techniek naar jongeren vanuit maatschappelijke thema's die aansluiten bij hun belevingswereld.
- Aanzet geven tot het groeien naar duurzame, actieve en inspirerende netwerken van branches, bedrijven, werknemers, scholen en andere partijen die betekenisvol zijn bij de beeldvorming rondom techniek. Zij kunnen invulling geven aan techniek in onderwijsprogramma's, bij loopbaanoriëntatie van jongeren en bij het invullen van praktijkcomponenten in het onderwijs.

Bron: website O&O-fonds ENb

Scholieren.tv

In opdracht van het O&O-fonds ENb maakte **Scholieren.tv** een wervende film over het werken in de energiebranche. De doelgroep: scholieren die zich willen oriënteren op hun toekomstige beroep of opleiding. Deze interactieve films worden breed verspreid via meer dan 125 websites, zoals MSN, Radio 538, MTV en diverse middelbare scholen. Op deze manier wordt een grote groep jongeren bereikt.

In de film wordt het werk en de werkomgeving op een aantrekkelijke wijze gepresenteerd en sluit aan bij de belevingswereld van de scholieren. Op deze manier verwacht het O&O fonds de aanwas van gekwalificeerde en gemotiveerde werknemers voor de energiebranche vanuit het regulier onderwijs te stimuleren.

WENb-bedrijven kunnen kosteloos de films op cd-rom krijgen. Bedrijven kunnen deze films als promotiemiddel inzetten op open dagen van ROC's. Ook zijn de films in de eigen look & feel van het bedrijf te plaatsen op de website.

Bron: website O&O-fonds ENb

Bij het overwegen van dergelijke campagnes valt wel te bedenken dat in tijden van arbeidsmarktkrapte bijna alle sectoren hiertoe overgaan. Het is daarom zaak je goed te profileren en goed in te spelen op de doelgroep. Ook na de campagne moet dit een aandachtspunt blijven. Dit kan door blijvende samenwerkingsverbanden tot stand te brengen, zoals het O&O Fonds onlangs heeft gedaan met het landelijk VMBO Platform MEI (200 vmbo-scholen) en de Stichting Consortium Beroepsonderwijs SCB (40 ROC's); dit met name om vanuit een nieuwe didactiek onderwijsmateriaal te ontwikkelen gericht op de energiesector.

Onderwijsmateriaal gericht op de energiesector gericht op het vmbo

Gekoppeld aan de elders vermelde WATT?-campagne ontwikkelt het O&O Fonds ENb samen met het landelijk VMBO Platform MEI (200 vmbo-scholen) en de Stichting Consortium Beroepsonderwijs SCB (40 ROC's) nieuw onderwijsmateriaal in de vorm van praktijkopdrachten voor de sector techniek van het vmbo. Doel is daarmee de wereld van de energiesector in te bedden in het onderwijsprogramma van het derde en vierde leerjaar van de techniek in het vmbo. Dit krijgt een plaats in het curriculum en het examenprogramma.

Bron: *Nieuwsbrief O&O Fonds ENb*, 2008, 1.

Met een beter beeld van (het belang van) werken in de energiesector en het uitdagende karakter van het werk zullen deze vmbo-leerlingen eerder geneigd zijn te kiezen voor een vervolgopleiding in één van de voor de energiesector relevante studierichtingen.

4.1.2 Verbeteren aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt

De verbetering van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt behoeft zowel op het praktische als op het beleidsniveau blijvende aandacht. In het eerste geval gaat het om een aantal zaken die hierboven reeds zijn genoemd:

- snuffelstages in het vmbo
- verbeteren van de kwaliteit van de stages en de beroepspraktijkvorming
- inzet van de stageperiode voor het binden en boeien bij het bedrijf
- het onderbrengen van de praktijk in de opleiding
- baangaranties voor jongeren die stage lopen in de sector
- ontwikkeling van lesmateriaal voor het vmbo

Bovenstaande aanpak van opleiding en stage voorkomt ook dat studenten uitvallen omdat de opleiding als te theoretisch wordt ervaren.

Het aanbieden van leerwerkbanen in het kader van de beroepsbegeleidende leerweg (bbl) is natuurlijk de meest effectieve manier om leerlingen te binden. Ze krijgen dan immers meteen een arbeidscontract bij een bedrijf. Stages in het kader van de beroepsopleidende leerweg (bol) zijn veel korter, maar bieden ook nog de nodige mogelijkheden scholieren aan de sector te binden. Vooral in het administratieve en ICT-segment is de deelname aan de bbl aanzienlijk geringer dan die aan de bol.

Hbo-studenten ten slotte zijn veel lastiger te binden via stages. Stages zijn bij deze groep vaak een middel om 'eens lekker te shoppen' bij verschillende bedrijven. Zelfs na afronding van de opleiding veranderen de hoger opgeleiden vaak nog enkele malen van baan, voordat ze een min of meer definitieve keuze voor een bepaalde werkgever maken.

Ook contacten op beleidsniveau kunnen eraan bijdragen dat meer leerlingen in de richting van de sector worden gedreven. Verschillende energiebedrijven hebben veel contact met ROC's, hbo-instellingen en universiteiten. Ook wordt geparticipeerd in het vaststellen van bijvoorbeeld eindtermen van de verschillende opleidingen, al gebeurt dat niet in alle gevallen even actief. Dit maakt het mogelijk te anticiperen op veranderingen die binnen de energiesector plaatsvinden. Hierdoor hoeven mbo-gediplomeerden minder (lang) geschoold te worden op het moment dat ze worden aangenomen en kan het opleidingsprogramma in het hbo meer worden afgestemd op de sector. Zo ervaart, zoals gezegd, een deel van de HRM-mensen dat hbo-ers minder intellect ten toon spreiden dan voorheen. Ook hier is het van belang de vinger aan de pols te houden bij het vaststellen van het opleidingsprogramma en de eindtermen.

Energy Academy

Van verschillende kanten in de sector wordt nagedacht over het opzetten van een Energy Academy, een op de energiesector toegespitste opleiding die de aansluiting tussen opleiding en praktijk zou moeten optimaliseren. Door het volgen van een opleiding aan deze academie zijn de studenten verzekerd van stagemogelijkheden en krijgen bovendien een betere toegang tot een baan in de sector.

Enige terughoudendheid is echter ook te bespeuren, namelijk de angst dat andere sectoren gaan profiteren van de investeringen van de energiesector door het wegkopen/-kopen van studenten. Angst is echter een slechte raadgever en niet geschoten is altijd mis. Als oplossing voor dit probleem valt te denken aan een garantieregeling voor studenten van deze academie waarbij, afhankelijk van arbeidsjaren, de investering terugbetaald moet worden

bij eerder vertrek dan bijvoorbeeld vier arbeidsjaren. Een indicatief voorbeeld van zo'n regeling staat in schema 4.1.

Schema 4.1 Indicatief voorbeeld regeling terugvordering opleidingsinvestering bij vertrek

Vertrek	Terugvordering
Gedurende studie	Volledige studiekosten*
Gedurende 1 ^e arbeidsjaar	Volledige studiekosten en 25% van het bruto jaarloon
Gedurende 2 ^e arbeidsjaar	75% studiekosten en 17% van het bruto jaarloon
Gedurende 3 ^e arbeidsjaar	50% studiekosten en 8,5% van het bruto jaarloon
Gedurende 4 ^e arbeidsjaar	25% studiekosten

* de investeringskosten die de sector gemaakt heeft voor de opzet van het lopende en voorgaande leerjaren omgerekend per student. Hoe meer studenten, des te lager de impact als er één wordt weggeplukt en des te lager de kosten voor vertrek. Eventuele latere scholing (training on the job) kan hierin worden meegenomen.
Bron: Research voor Beleid

4.2 Reserves op de arbeidsmarkt

Reserves op de arbeidsmarkt zijn grofweg te verdelen in drie groepen.

- Allereerst zijn er de mobiele personen, mensen die willen veranderen van baan en met het juiste duwtje in de rug in de energiesector willen werken.
- Vervolgens kennen we de zogenaamde bekende reserves, werklozen, bijstandsgerechtigden en mensen met een uitkering op grond van arbeidsongeschiktheid.
- De term bekende reserves veronderstelt dat er ook een groep 'onbekende reserves' is. Deze veronderstelling is juist, hoewel de groep betiteld wordt als 'stille reserves', mensen die geen uitkering ontvangen (NUGGERS > niet uitkeringsgerechtigden) en niet werken maar dit mogelijk wel zouden willen. Onderstaand beschrijven we de oplossingsrichtingen voor de verschillende groepen.

4.2.1 Aantrekken van mobiele personen uit andere sectoren

Mensen veranderen in het algemeen slechts hun situatie wanneer de alternatieve situatie een forse verbetering is ten opzichte van de situatie waarin zij zich bevinden. Met andere woorden, niet iedere verbetering wordt als voldoende prikkel ervaren om de verandering te bewerkstelligen. Er is een bepaalde drempel die genomen moet worden voordat mensen een bestaande situatie verruilen voor een andere situatie. In dat proces worden voors en tegens tegen elkaar afgewogen en de uitkomst moet dan een verbetering zijn die hoger is dan de gestelde (impliciete) drempel van de persoon. Een en ander is ook van toepassing op de arbeidsmarktsituatie van mensen.

Regionale mobiliteit

Ter verduidelijking, van mbo-ers is bekend dat zij het liefst een baan zoeken in de directe omgeving van hun woonplaats. Als zij nog geen baan hebben is de bereidheid verder te reizen echter relatief groot omdat de verbeterde situatie 'het hebben van een baan' de drempel van de afstand ruimschoots overschrijdt. Heeft dezelfde persoon al een baan en krijgt hij een betere betrekking aangeboden op een afstand vergelijkbaar met de situatie waarin hij geen baan had, dan blijkt de reisafstand zwaarder te wegen. Natuurlijk geldt hetzelfde

proces ook voor hbo-ers, echter daarvan is bekend dat zij eerder bereid zijn verder te reizen, dan wel te verhuizen voor een (andere) baan.

Het werven van hbo-ers gebeurt in de energiesector dan ook veelal landelijk. Omdat het bij het aantrekken van hbo-ers vaak niet alleen gaat om schoolverlaters (zie ook boven), maar ook om professionals met meerdere jaren werkervaring is bij enkele energiebedrijven hiervoor een soort 'integratieprogramma' opgezet. Hierbij helpt het bedrijf de nieuwkomer actief bij het vinden van geschikte woonruimte, bemiddelt hierin of stelt deze zelfs ter beschikking. Ook helpt het bedrijf de partner van de nieuwkomer in geval die een (andere) betrekking zoekt in de regio.

Dit is belangrijke informatie voor potentiële sollicitanten. Een informatiepakket waarin een dergelijk programma beschreven staat en is toegevoegd aan de personeelsadvertentie kan twijfelaars over de streep trekken.

Om de hierboven beschreven redenen worden mbo-ers veelal regionaal geworven. Er valt echter iets voor te zeggen deze mensen in andere regio's te werven, zeker als de concurrentie om deze mbo-ers groot is, zoals bijvoorbeeld in de regio Rotterdam-Rijnmond. Meer gebonden aan de eigen woonplaats lijkt een interregionaal vervoersplan voor deze mensen meer effect te sorteren dan een integratieprogramma, mede omdat dit laatste minder in aanmerking komt voor grote(re) groepen medewerkers. Er wordt door één bedrijf binnen de sector al nagedacht over hoe invulling te geven aan een dergelijk vervoersplan.

Overige factoren

Voor beide groepen potentiële medewerkers geldt dat goede secundaire arbeidsvoorwaarden en een marktconform (aanvang)salaris belangrijke selling-points zijn in een personeelsadvertentie, zeker bij mensen die een overstap vanuit een andere baan overwegen.

Er is nog een laatste groep mobiele personen waarop valt in te zetten door de energiebedrijven, namelijk buitenlandse werknemers. Uit de gesprekken met de verschillende energiebedrijven blijkt dat arbeidsmigranten veelal niet worden gezien als doelgroep voor wervingsactiviteiten. Een enkel bedrijf geeft aan te investeren in het werven van Chinese kenniswerkers. Het gaat dan altijd om hoog opgeleid personeel.

Met het openstellen van de grenzen voor arbeidsmigranten uit Midden en Oost Europese landen is er echter wel een enorm potentieel beschikbaar van voldoende opgeleid personeel met een goed arbeidsethos. Veel van de Polen, die nu in de agrarische sector werkzaam zijn, beschikken bijvoorbeeld over een technische opleidingsachtergrond. Ze zouden daarmee ook in de energiesector terecht kunnen, waarschijnlijk tegen een voor hen fors hoger salaris.

Probleem vormt in het algemeen de taal. Het zou lonen voor energiebedrijven te investeren in taalcursussen voor deze technici. Dit hoeft niet eens het als moeilijk ervaren Nederlands te zijn; ook de Engelse taal biedt hier uitkomst.

Verder is het - zoals eerder vermeld - de vraag hoe de (tijdelijke arbeids)migratie zich in de toekomst zal ontwikkelen. Blijven de Oost-Europeanen (komen) of gaan ze terug? En stelt het kabinet in de toekomst de grenzen al dan niet open voor (tijdelijke arbeids)migranten uit andere landen?

4.2.2 Inschakelen van bekende reserves

Bekende reserves als werklozen en andere uitkeringsgerechtigden zijn op dit moment geen doelgroep in de wervingsactiviteiten van de energiebedrijven. Slechte ervaringen en teleurstellende projecten met CWI en gemeenten hebben ertoe geleid dat de bereidheid onder deze groepen personeel te werven sterk is afgenomen. Uit de interviews blijkt dat met name de veelal starre houding, vasthoudend aan het First In First Out (FIFO) principe, waarbij degene die eerder in een uitkeringssituatie is beland ook eerder uit moet stromen, niet heeft geleid tot het beoogde resultaat meer uitkeringsgerechtigden aan een baan te helpen. Mensen die interessanter zijn voor de werkgever, zijn met het FIFO-principe pas later aan de beurt.

Toch is er wat voor te zeggen aandacht te blijven besteden aan deze groep potentiële medewerkers. Uit cijfers van CWI blijkt dat halverwege vorig jaar zo'n 28.000 mensen met een technische opleiding werk zoeken. In de CWI cijfers wordt hierin geen onderscheid gemaakt naar soort werkzoekende, maar dit bestand bevat zowel WW-ers, WWB-ers, en andere uitkeringsgerechtigden als NUGGERS die zich hebben laten registreren bij CWI als werkzoekend. Natuurlijk wil iedereen de krenten uit de pap, maar met wat gerichte inspanning zoals opleidingsprogramma's valt er ons inziens best winst te boeken. Wellicht dat re-integratiebedrijven hierin kunnen voorzien. Op basis van werkervaringsplaatsen kan er een win-win situatie gecreëerd worden: werkervaring voor re-integranten, relatief goedkoop personeel voor de werkgever.

Voor mensen met een arbeidsbeperking zijn er bovendien aanvullende maatregelen, zoals bijvoorbeeld een no-risk polis, die bijdragen aan het compenseren van productieverlies.

Step2Work

Eind 2005 heeft de Raad van Bestuur van Nuon besloten om, in het kader van haar beleid van maatschappelijk ondernemen, een herkenbare bijdrage te leveren aan de bestrijding van jeugdwerkloosheid. Met Step2Work stelt Nuon gedurende drie jaar jaarlijks 100 werkervaringsplaatsen beschikbaar voor werkloze jongeren met een achterstand op de arbeidsmarkt. Om dit mogelijk te maken heeft Nuon een budget van tien miljoen euro beschikbaar gesteld.

Nuon en haar deelnemers hebben een uitgebreide ervaring op het gebied van interne opleidingen waarvan praktijkbegeleiders en mentoren een integraal onderdeel uitmaken. Het is dan ook logisch dat bij de aanpak van dit project gekozen is voor een opleidingsmodel waarbij iedere deelnemer onder begeleiding van een persoonlijke praktijkbegeleider zijn of haar werkervaring en vakbekwaamheid opdoet.

De meeste deelnemers zijn voortijdig schoolverlaters met al of niet enige ervaring met onregelmatig werk, waarmee echter hun opleidingsniveau niet daadwerkelijk verbeterd is. Een schoolse aanpak spreekt niet aan. Een duale aanpak in de vorm van een leerwerktraject, waarbij het opdoen van praktische ervaring gelijk opgaat of voorafgaat aan het verwerven van de noodzakelijke theoretische kennis blijkt wel succesvol. De methode van 'oud leert jong' past bij de deelnemers maar ook bij de cultuur van de onderneming. Voor veel voortijdig schoolverlaters zonder diploma is het een geëigende vorm van reparatieonderwijs.

Bron: Nuon (2007). *Step2Work. Méér dan een stap vooruit.*

Toch dienen de verwachtingen ten aanzien van het in de sector inzetten van met name WWB'ers niet al te hooggespannen te zijn. Zoals eerder opgemerkt, is het 'granieten bestand' van niet of nauwelijks te bemiddelen werklozen onderhand wel bereikt.

4.2.3 Mobiliseren van stille reserves

Mensen die willen gaan werken na langere tijd uit het arbeidsproces te zijn geweest, bijvoorbeeld door voor kinderen te hebben gezorgd, zal de energiesector moeten gaan zien als een reële optie als werkgever. Uit het eerder genoemde onderzoek van de Raad voor Werk en Inkomen blijkt dat deze groep uitermate geïnteresseerd is in administratieve en commerciële functies, bijvoorbeeld bij een callcenter.

Uit de interviews werd al duidelijk dat het imago van de energiesector als werkgever sterke verbetering behoeft. Het huidige beeld wordt gedomineerd door overnames, fusies en reorganisaties. Veel aandacht wordt besteed aan energiebedrijven als leverancier van gas en stroom en de voordelen hiervan voor de consument.

De onder etenstijd opererende callcenters voor de telefonische verkoop van stroom (voordelige overstap op groene stroom etc.) dragen ook al niet bij aan de beleving van een prettige werkomgeving. Commerciële activiteiten mogen dan afgesplitst zijn van andere activiteiten, de gemiddelde Nederlander zal hierdoor toch een beleving hebben van werken in de energiesector. Het effect hiervan kan zijn dat kinderen, of andere bekenden afgeraden wordt te gaan werken in de energiesector.

De belangrijkste aanpak voor het mobiliseren van stille reserves is een imagoverbetering van de energiesector als werkgever. Bij stille reserves telt imago vaak zwaarder dan bij elders werkenden; die hebben vaker al een beeld, en gaan vaak voor het geld.

4.3 Werkenden

Het volgende aandachtsgebied in de cirkel van stimulus is die van de werkenden. Om een zo optimaal mogelijk rendement te hebben van werknemers dienen zij continu op de hoogte te zijn van de laatste ontwikkelingen en dienen zij zich te kunnen ontplooiën. Verder dragen flexibele werktijden bij aan een betere afstemming van werk en privé.

Tevens dient te worden voorkomen dat het belangrijkste kapitaal van bedrijven, de medewerkers, om wat voor reden dan ook, ongewenst uitstroomt. Daar staat echter tegenover dat het voor bepaalde groepen werknemers nodig is dat ze ander werk zoeken, omdat er voor hen (op termijn) geen plaats meer is in de sector.

4.3.1 Optimaliseren van de inzet van werknemers

Om medewerkers scherp te houden en om te kunnen anticiperen op de laatste ontwikkelingen is *jobgerichte scholing* een absolute must. Dit vereist van de bedrijven een up to date scholingsplan en kennis van de laatste technieken. Het sectorale opleidingsfonds voorziet hierbij in belangrijke mate in de behoefte.

ENb Academie

Doelgroep: Opleiders en cursisten van WENb-bedrijven.

Omschrijving: De ENb Academie is een branchebreed, online opleidingsplatform.

Het O&O-fonds ENb biedt hier algemene, branchebrede e-learningmodules aan. Daarnaast kunnen bedrijven er hun eigen opleidingen en ondersteunende middelen op aanbieden. Eventueel in de eigen huisstijl van het bedrijf en gekoppeld aan hun eigen HRM-systemen.

Het O&O-fonds biedt ondersteuning bij het inrichten en implementeren van de Academie.

Bron: website O&O-fonds ENb

“Simulator” voor de energieproductie- en de afvalverwerkingsbedrijven

Onlangs heeft het O&O-fonds ENb besloten tot de aanschaf van twee simulatoren. Deze simulatoren zijn geplaatst bij het Nova College en het Scheepvaart&Transport College. Beide onderwijsinstellingen ontwikkelen lesmateriaal voor deze simulator. Met dit leermateriaal bereiden leerlingen zich tijdens hun MBO-opleiding praktisch vóór op het bedienen van een centrale.

Dankzij een speciale licentie is deze simulator met educatieve schil ook beschikbaar voor andere onderwijsinstellingen. Met de inzet van deze simulator streeft het fonds een tweeledig doel na:

- versterking van de wervende kracht van de energieproductie- en de afvalverwerkingsbedrijven in het regulier onderwijs.
- verbetering van de afstemming van de opleiding AOT (Algemene Operationele Techniek) op de vakbekwaamheidseisen binnen de genoemde bedrijven.

Bron: website O&O-fonds ENb

Sinds het najaar van 2007 is er een stop op de subsidiëring vanuit dit opleidingsfonds van individuele opleidingen. De reden voor het stopzetten van de individuele subsidieverlening aan de WENb-bedrijven is de forse overbenutting van de subsidieregeling. Vanwege de snelle afname van de financiële reserves is het O&O fonds ENb genoodzaakt om de uitgaande geldstroom in evenwicht te brengen met de inkomende (reguliere) contributie. Vervolgens steunt het fonds liever relevante projecten in plaats van individuele opleidingen die in veel gevallen ook wel zonder steun van het fonds plaats zouden hebben.

Ook een goed *loopbaanbeleid* is van belang voor een optimale inzet. Niets is zo frustrerend voor (de motivatie van) een medewerker als het gevoel dat hij/zij er niet toe doet. Uiteraard kan niet iedereen de hoogste positie binnen een functiegroep bekleden maar aandacht voor loopbaanontwikkeling en de mogelijkheid van scholing naar een ander/hoger niveau is voor veel medewerkers uitdagend en een extra drijfveer.

Tevens dient gelet te worden op wenselijkheden en mogelijkheden van *aangepaste werktijden*. Is er behoefte aan parttime werken of juist aan het uitbreiden van het aantal uren van parttime werkers, hoe wordt omgegaan met overwerk en welke mogelijkheden zijn er voor telewerken? Werktijden afgestemd op de omstandigheden van de medewerkers, leidt tot beter gemotiveerde medewerkers en een optimale inzet. Ook reistijden (naast woon-werk afstand onder meer afhankelijk van de mogelijkheden van het openbaar vervoer) zijn van invloed op de motivatie en inzet van het personeel.

4.3.2 Voorkomen uitstroom medewerkers

Door een *bewust HR beleid* op het gebied van jobgerichte scholing, loopbaanbegeleiding en persoonlijke vrijheden in werktijden, wordt niet alleen de inzet van werknemers geoptimaliseerd, ook wordt voorkomen dat medewerkers uit onvrede met deze (secundaire) arbeidsvoorwaarden uitstromen. Van belang is daarnaast een goed uitgewerkt beleid gericht op het *optimaliseren van de arbeidsomstandigheden*.

Eén van de aandachtspunten is het bevorderen van de mogelijkheden voor de inzet van oudere medewerkers. Door onder meer aanpassingen in werktijden, taakzwaarte en functie invulling, kunnen oudere werknemers langer ingezet worden en blijft kostbare kennis behouden voor het bedrijf. Onderstaand tekstvak biedt een overzicht van mogelijke maatregelen die de energiesector kan nemen om de arbeidsparticipatie van ouderen te bevorderen.

Bevordering arbeidsparticipatie ouderen

Werkgevers en werknemers in de energiesector kunnen op sectoraal niveau (in de cao) afspraken maken/ maatregelen treffen die effect hebben op de arbeidsparticipatie van (oudere) medewerkers. Er zijn vier soorten maatregelen te onderscheiden. In volgorde van wenselijkheid (voorkomen is beter dan genezen dan half oplossen dan ontkennen) zijn dat:

1. *Maatregelen gericht op preventie: sturen op arbeidsparticipatie en productiviteit ongeacht leeftijd.* Het is mogelijk om al bij de start van de werkloopbaan maatregelen te treffen waardoor werknemers wanneer ze ouder worden gezond productief kunnen blijven. Te denken valt onder meer aan:

- scholing (een leven lang leren)
- adequate verlofregelingen (sabbaticals en dergelijke)
- gezondheidsbevordering
- bevordering van interne en externe arbeidsmobiliteit.

2. *Maatregelen gericht op het blijven faciliteren van werk en werkomgeving van oudere werknemers.* Gericht personeelsbeleid kan het oudere werknemers mogelijk maken langer op een bepaald niveau door te werken. Daarbij kan het onder meer gaan om:

- upgradering (scholing en training)⁴³
- regelmatige gezondheidschecks en activiteiten om de gezondheid op peil te houden
- preventief arbobeleid.
- het bieden van voldoende afwisseling en uitdaging in het werk (bijvoorbeeld in de vorm van taak/functieverschuiving of -roulatie).

3. *Maatregelen om oudere medewerkers te ontzien.* Er zijn verschillende maatregelen denkbaar om oudere medewerkers te ontzien. Dit kan onder meer door ouderen:

- minder uren werken te laten werken en/ of extra verlofdagen te geven
- te onttrekken aan zwaar werk
- een eenvoudigere functie aan te bieden.

Door dergelijke 'ontzie-maatregelen' kunnen ouderen mogelijk langer doorwerken. Als inzet van deze maatregelen echter zonder directe noodzaak (generiek) plaatsheeft, worden deze veelal gezien als extra secundaire arbeidsvoorwaarden. Het duurder zijn van oudere werknemers is voor een belangrijk deel het gevolg van de kosten van deze generieke 'ontzie-maatregelen'. Daarnaast kan het stellen van leeftijdsgrenzen voor dergelijke maatregelen strijdig zijn met de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid.

4. *Financiële maatregelen op het gebied van uittreding.* Maatregelen die het mogelijk maken vervroegd uit te treden hebben over het algemeen een negatieve invloed op de arbeidsparticipatie. Maatregelen die het vervroegd uittreden financieel onaantrekkelijk maken, verhogen de arbeidsparticipatie. Flexibilisering van uittredingsmogelijkheden (bijvoorbeeld in de vorm van deeltijdpensioen, flexibele pensionering) kan de arbeidsparticipatie positief beïnvloeden. Een andere type financiële maatregel is demotie: bewuste aanvaarding van een lagere functie, omdat opereren op een hoger niveau niet meer kan (mogelijk in combinatie met [gedeeltelijke] doorbetaling van het oude loon en instandhouding van pensioenaanspraken).

Vanzelfsprekend staat het individuele energiebedrijven vrij om los van/ in aanvulling op eventuele sectorale arrangementen zelf maatregelen te treffen. In principe kan het daarbij gaan om alle hierboven onder sectorale arrangementen beschreven maatregelen.

⁴³ Het is wel belangrijk vooraf goed vast te stellen welk deel van de groep oudere werknemers geschikt is voor een upgrade. Daarvoor vormen competentieprofielen een goed en eenvoudig te hanteren instrument. Het upgraden zelf kan vervolgens in de vorm van EVC-trajecten of flexibele vervolgttrajecten in leren en werken. Vanuit de directie Leren & Werken (een samenwerkingsverband van de ministeries van OC&W en SZW) zijn voor EVC-trajecten extra middelen beschikbaar (zie hierboven).

Daarnaast kan het onder meer de volgende typen maatregelen betreffen:

- Individuele 'ontzie-maatregelen'. In tegenstelling tot de hierboven vermelde generieke maatregelen, worden hierbij belasting en belastbaarheid per individu bekeken en op elkaar afgestemd. Van geval tot geval worden binnen de organisatie of onderdelen daarvan (afdeling, team et cetera) specifieke afspraken gemaakt. Het gaat hier dus om maatwerk.
- Maatregelen gericht op het overdragen en borgen van kennis en ervaring van oudere medewerkers. Te denken valt hierbij aan:
 - vastleggen van kennis en ervaring (op schrift, intranet et cetera) door oudere medewerkers;
 - directe overdracht van kennis en ervaring door oudere medewerkers voor hun pensioengerechtigde leeftijd (mentorschap, coaching, leerling-meester relatie et cetera);
 - in dienst houden (of weer in dienst nemen van) medewerkers na de pensioengerechtigde leeftijd.
- Maatregelen gericht op verkleining van de generatiekloof door medewerkers meer bewust te maken van kenmerken van andere generaties (bijvoorbeeld ICT-generatie, IK-generatie, baby-boomers, et cetera). Voor dit zogenaamde intergenerationeel personeelsbeleid bestaan gespecialiseerde adviesbureaus.

De sector wordt de afgelopen jaren beheerst door fusies, overnames en reorganisaties. Een dergelijk klimaat draagt niet bij aan het behoud van personeel. Dat is zowel voor individuele ondernemingen, als voor cao-partijen, als voor het O&O Fonds aanleiding geweest om diverse activiteiten op dit gebied te beginnen. Die liggen vooralsnog vooral op het niveau 2 van bovenvermeld schema: het beter faciliteren van werk en werkomgeving van de oudere werknemers. Tevens zijn de financiële voorzieningen en generieke ontziemaatregelen afgebouwd. In plaats hiervan worden meer maatwerkoplossingen aangeboden.

Het gaat om de volgende maatregelen:

- De algemene vrijstelling van wacht- en storingsdiensten voor werknemers van 57 jaar en ouder is vervangen door een medische toets aan de hand van een periodiek onderzoek.
- De werktijdverkorting voor oudere werknemers is vervangen door een regeling voor doelgebonden verlof voor alle leeftijdscategorieën.
- De sectorale VUT-regeling is (als in andere sectoren) afgeschaft en vervangen door faciliteiten van de levensloopregeling met een werkgeversbijdrage van 1,8% van het salaris.
- De werkgeversvereniging stelt voor HR-professionals een masterclass Levensfasebewust Personeelsbeleid beschikbaar met de duur van één jaar.

Met preventieve maatregelen op niveau 1 van het eerder vermelde schema is de sector ook al bezig, maar daar zou nog een verdere relatie met de vergrijzing zijn te leggen, door bijvoorbeeld ook het lange termijn perspectief van bepaalde werknemers mee te laten wegen in de keuzes voor bepaalde scholings- en mobiliteitsmaatregelen.

4.3.3 Mobiliseren gewenste uitstroom

In het onderzoek uit 2005 naar de werkgelegenheidsontwikkeling in de energiesector, werd er nog vanuit gegaan dat de sector met zo'n 7.000 mensen zou moeten afslanken.⁴⁴ Inmiddels is duidelijk geworden dat dit niet langer het geval is. Dat wil echter niet zeggen dat afslankingen/faillissementen van energiebedrijven in de toekomst zullen uitblijven.

⁴⁴ The Boston Consulting Group. *Werkgelegenheidsontwikkeling energiesector 2006 – 2011*. November 2005.

Bij onverhoopte afslankingen/ faillissementen verdient een 'van werk naar werk' benadering aanbeveling. 'Van werk naar werk' (VWNW) staat voor werknemers die, zonder werkloos te worden, van baan naar baan gaan als ze hun huidige werkkring gedwongen moeten verlaten of vrijwillig achter zich laten.⁴⁵ VWNW-beleid is momenteel een van de speerpunten van de RWI. In opdracht van de RWI verricht EIM (in samenwerking met Research voor beleid) momenteel onderzoek naar (de effectiviteit van) de verschillende varianten van VWNW-beleid. Hieronder volgt een voorbeeld van een VWNW-project waarin gebruik is gemaakt van een mobiliteitscentrum.

VWNW-activiteiten De Eendracht (Appingedam)

- Het gaat hier om een project waar voor het eerst op grote schaal is samengewerkt tussen de provincie Groningen, de gemeente Appingedam, non-profit organisaties (zoals CWI en UWV) en een profit organisatie (uitzendorganisatie). De aanleiding was het faillissement van kartonfabriek De Eendracht in juli 2006 waardoor een kleine 300 werknemers op straat kwamen te staan. Er was geen sociaal plan. De bestuurder van de FNV heeft toen contact gezocht met de provincie Groningen en de gemeente Appingedam een scenario voorgesteld. Een schooltje tegenover de fabriek is ingericht als mobiliteitscentrum (gefinancierd door de provincie en de gemeente). Er zijn afspraken gemaakt met CWI, UWV en een uitzendorganisatie voor een gezamenlijke organisatie/ aanpak van de begeleiding en bemiddeling van de werknemers vanuit het mobiliteitscentrum. Als coördinator van het mobiliteitscentrum is iemand van UWV aangesteld.
- Na een eerste intake zijn de werknemers op een EVC-traject gezet. Er is een actuele 'foto' gemaakt van hun (theoretisch en praktisch) kennisniveau. Daardoor had de uitzendorganisatie, die verantwoordelijk was de begeleiding en bemiddeling vanuit het mobiliteitscentrum, vanaf het begin een goed beeld van de capaciteiten en competenties van de werknemers en was een betere begeleiding en bemiddeling mogelijk.
- De werknemers konden in (langdurige) gezamenlijke sessies in het mobiliteitscentrum onder begeleiding onderling communiceren en ervaringen met elkaar uitwisselen.
- De scholingscomponent was belangrijk. Er werden intern en extern de nodige trainingen/opleidingen georganiseerd (voor een belangrijk deel gefinancierd door UWV en de provincie). Deels ging het om sollicitatie- en presentatietraining, deels om vakinhoudelijke scholing. Zo konden werknemers de VAPRO-opleidingen waarmee zij bezig waren afronden. Verder zijn werknemers omgeschoold tot chauffeur, logistiek medewerker etc.
- Het mobiliteitscentrum heeft drempelverlagend gewerkt en de rouwperiode verkort. De mensen zagen elkaar regelmatig in het mobiliteitscentrum. Men zag dat anderen – mede door de activiteiten in/ vanuit het mobiliteitscentrum - werk vonden. Dat werkte motiverend en stimulerend. Men kreeg het geloof dat het ging lukken.
- In totaal hebben 220 werknemers deelgenomen aan het project. Daarvan hebben in een jaar tijd 200 personen een vaste baan gevonden (waaronder ook de nodige 50-plussers). De resterende 20 personen zijn echt kansarm. Voor een deel daarvan zal naar verwachting echter ook een zekere oplossing gevonden worden (gesubsidieerd werk e.d.).

Bron: Casestudie uitgevoerd door Research voor Beleid

Naast curatief VWNW-beleid – dat als doel heeft werknemers die daadwerkelijk met werkloosheid worden bedreigd en/of zieke werknemers naar een andere betaalde baan te leiden, in plaats van ze in een uitkeringssituatie terecht te laten komen – is er preventief VWNW-

⁴⁵ Citaat van de website van de Raad voor Werk en Inkomen.

beleid. Dit richt zich op het vergroten van de inzetbaarheid en de arbeidsmobiliteit van werknemers, zonder dat een concrete werkloosheidsdreiging aan de orde is, en op de preventie van ziekteverzuim. Preventief VWNW-beleid is te prefereren boven curatief VWNW. Immers: voorkomen is beter dan genezen.

Opgemerkt in dit verband dient te worden dat men als werkgever heel voorzichtig moet zijn met het laten uitstromen van boventallige werknemers. Mogelijk is een werknemer die op dit moment overcompleteet is de beste optie voor een in de nabije toekomst vrijkomende vacature. Het aanbod op de arbeidsmarkt is, zeker wanneer in het voorjaar de bron van schoolverlaters is opgedroogd, zeer schaars.

4.4 Bedrijfsvoering

Naast de focus op arbeidsmarktreserves, scholing en personeel, kunnen energiebedrijven ook een gedeelte van de discrepanties aanpakken door de bedrijfsvoering anders in te richten. Te denken valt hierbij aan het optimaliseren van de arbeidsproductiviteit en eventueel verhuizen van activiteiten of het afstoten van taken die niet tot de core-business behoren. Zoals al gesteld, kiezen bedrijven graag voor oplossingen in deze sfeer wanneer dat past binnen de bedrijfsstrategie, geen te hoge investeringen inhoudt en ook uit concurrentieoverwegingen verstandig lijkt. In het verleden was – bij een ruime arbeidsmarkt – het ook logisch om de bedrijfsstrategie preferent te laten zijn aan het personeelsbeleid. In de toekomstige krappe arbeidsmarkt zal het helaas soms anders liggen. Dat kan zelfs verder gaan dan een zorgvuldige afweging van bedrijfsstrategische en personele aspecten. In de toekomst zou de personele factor wel eens leidend kunnen zijn en bedrijven kunnen dwingen om hoge investeringen te doen in het vergroten van de arbeidsproductiviteit, productie te verplaatsen naar regio's waar nog wel personeel voorhanden is of bepaalde markten links te laten liggen. Uiteraard is het in alle gevallen natuurlijk beter om dergelijke beslissingen voor te zijn en nu al door investeringen in het personeel (kwadrant “werkenden”) of door versneld schoolverlaters of andere reserves te werven de juiste randvoorwaarden te scheppen om in een krappe arbeidsmarkt geen vervelende keuzes in de bedrijfsvoering te hoeven maken.

Hieronder gaan we vooral in op de keuzen die nog te maken zijn zonder nadelige gevolgen voor de bedrijfsvoering als geheel.

4.4.1 Optimaliseren arbeidsproductiviteit

Tijdens de interviews kwam al naar voren dat op termijn meteropnemers zullen verdwijnen als gevolg van *vernieuwde technologie* die het op afstand uitlezen van digitale meters mogelijk maakt. Overigens zijn er nu al minder meteropnemers nodig dan in het verleden omdat je nu zelf via internet de meterstanden kunt doorgeven. Deze mensen komen dan vrij voor andere functies binnen de energiesector waarvoor zij immers al hebben gekozen. Meteropnemer is echter een tamelijk laaggeschoolde functie. De vraag is of men in andere functies binnen de sector is te plaatsen. Verder kan het zijn dat men meteropnemer is geworden niet zozeer omdat men graag in de sector wilde werken maar ivm redelijke mate van vrijheid/contact met mensen. Dus niet zozeer een bewuste keuze voor de sector. Mogelijk is er door het werken in de sector, wel affiniteit mee opgebouwd.

Wellicht dat ook andere werkmethoden gemoderniseerd of bedrijfsprocessen verbeterd kunnen worden. Veelal veranderen functies hierdoor, waardoor de gelegenheid geboden wordt functies inhoudelijk te verbeteren. Dit leidt niet alleen tot behoud van medewerkers, ook zullen de verbeterde functies een positief effect hebben op nieuw aan te trekken personeel.

Functiedifferentiatie kan eveneens bijdragen aan verhoging van de arbeidsproductiviteit, Het is tevens een manier om ouderen langer aan het werk te houden. Door het creëren van nieuwe functies binnen energiebedrijven waarin ouderen meer in de begeleidende sfeer (mentor, coach, meester) en minder in de direct uitvoerende sfeer bezig zijn, worden ze minder belast. Daardoor houden ze het werk mogelijk langer vol. Door het begeleiden/ coachen/ trainen van jonge werknemers - en eventueel andere groepen die speciale aandacht vragen, zoals nieuwkomers en gedeeltelijk arbeidsgeschikten - neemt de arbeidsproductiviteit van deze groepen toe (en hun uitstroom af).

4.4.2 Afstoten van activiteiten

Het afstoten van activiteiten die niet tot de core-business van de energiesector behoren, leidt tot een verhoogde aandacht voor die core-business. Meer aandacht voor die core-business komt de kwaliteit over het algemeen ten goede. De energiesector zou zich bijvoorbeeld kunnen afvragen in hoeverre onderhoud van verwarmingsinstallaties deel zou moeten uitmaken van het takenpakket van een energiebedrijf.

Verder zijn er bij een krappe regionale arbeidsmarkt mogelijkheden tot het oprichten van callcenters in regio's met een ruimere arbeidsmarkt (of zelfs in het buitenland). Ook is het mogelijk ICT-werkzaamheden uit te besteden of te verplaatsen.

4.5 Conclusies oplossingsrichtingen

In dit afsluitend hoofdstuk is een breed scala aan oplossingsrichtingen de revue gepasseerd. In principe dragen al deze oplossingsrichtingen in meer of mindere mate bij aan het oplossen van het toekomstige kernprobleem van de arbeidsmarkt in de energiesector: de kwantitatieve personeelstekorten, met name voor technische beroepen en de hogere opleidingsniveaus. In die zin kan gesproken worden van een 'toolkit'.

Wel zijn binnen de oplossingsrichtingen prioriteiten aan te brengen. Ons inziens dient het accent te liggen op behoud van het zittend personeel (onder meer vergroting van de arbeidsparticipatie van oudere werknemers door adequaat leeftijdsbewust beleid) en het door imagocampagnes en een goede presentatie op internet beter bereiken van potentiële nieuwe werknemers (schoolverlaters, elders werkenden, NUGGERS). Het vooral inzetten op tijdelijke arbeidsmigranten lijkt door alle onzekerheden daaromtrent een minder goede keuze.

Met het oog op onverhoopte boventallige werknemers in de toekomst is een goed preventief 'Van Werk Naar Werk' beleid aan te bevelen. Overweging is verder heel voorzichtig te zijn met het laten uitstromen van boventallige werknemers. Mogelijk is een werknemer die op dit moment overcompleteet is de beste optie voor een in de nabije toekomst vrijkomende vacature. Het aanbod op de arbeidsmarkt is, zeker wanneer in het voorjaar de bron van schoolverlaters is opgedroogd, zeer schaars.

WENb

Bezoekadres

Utrechtseweg 310

6812 AR Arnhem

T. 026 - 3 569 569

F. 026 - 3 569 560

E. info@wenb.nl

www.wenb.nl

Postadres

Postbus 9009

6800 DL Arnhem

