

# ARBEIDSMARKTONDERZOEK HIC 2024

Perspectief in het Rotterdamse Havengebied

---

EINDRAPPORT

Fabian Dekker

Arie-Jan van der Toorn



# COLOFON

---

## **DIT IS EEN UITGAVE VAN**

### **SEOR BV**

Dit rapport doet verslag van het arbeidsmarktonderzoek Haven- en Industrieel Complex (HIC) in de regio Rotterdam-Rijnmond. Dit onderzoek is in 2024 door SEOR uitgevoerd in opdracht van Deltalinqs, het Havenbedrijf Rotterdam en de gemeente Rotterdam.

**© SEOR BV / ROTTERDAM, OKTOBER 2024**

*Niets van deze uitgave mag op welke wijze dan ook worden verveelvoudigd zonder de voorafgaande toestemming van de uitgever en andere auteursrechthebbenden. SEOR is niet aansprakelijk voor gegevens die door derden werden verstrekt.*

# INHOUDSOPGAVE

---

<b>CONCLUSIES EN SAMENVATTING</b>	<b>I</b>
<b>1 INLEIDING</b>	<b>2</b>
1.1 Monitoronderzoek HIC: staat van de arbeidsmarkt	2
1.2 Centrale vraagstelling en onderzoeksopzet	2
1.3 Opbouw arbeidsmarkttrapportage	3
<b>2 ARBEIDSMARKTVRAAGSTUKKEN IN HET ROTTERDAMSE HAVENGEBIED</b>	<b>4</b>
2.1 Inleiding	4
2.2 Kenmerken respondenten	4
2.3 Vraag naar arbeid	8
2.4 Aanbod van personeel	15
2.5 Onbenut arbeidspotentieel	16
2.6 Behoud van personeel	21
2.7 Human Capital coalitie Energietransitie (HCCE)	22
2.8 Opmaat naar transitietafel	23
<b>3 KWALITATIEVE VERDIEPING: TRANSITIETAFEL</b>	<b>24</b>
3.1 Inleiding	24
3.2 Arbeidsmarkt in verandering	24
3.3 Technologie kan niet zonder mensen	25
3.4 Inclusiever werken gaat beter, maar blijft een zoektocht	25
3.5 Migratie als wenkend perspectief	26
3.6 Imago en bereikbaarheid: terugkerende drempels	27
3.7 Tot slot: onbekendheid én belang van hcce	27
<b>4 EPILOOG: STRATEGISCHE OPGAVEN</b>	<b>28</b>
<b>LITERATUUR</b>	<b>30</b>
<b>I ONDERZOEKSVERANTWOORDING</b>	<b>31</b>

## CONCLUSIES EN SAMENVATTING

---

Iedere twee tot drie jaar wordt er een peiling gedaan onder havenondernemers in het Rotterdamse Havenindustriële Complex (HIC). Het doel is om de belangrijkste arbeidsmarktontwikkelingen in beeld te brengen evenals de mogelijke manieren om met eventuele discrepanties om te gaan. De nieuwste editie bevat 279 respondenten, wat een aanzienlijke toename betekent in vergelijking met eerdere edities. De meting biedt voldoende variëteit naar economische activiteit en ze is na weging representatief voor geografische ligging.

### Arbeidsmarkt HIC: krapte en upgrading

De ontwikkelingen in het HIC zijn samen te vatten met de begrippen ‘krapte’ en ‘upgrading’. Er is sprake van structurele krapte (net zoals in de vorige editie te zien was): het aantal openstaande vacatures bedraagt ongeveer 6% van het werknemersbestand, ongeveer twee derde van de vacatures (grotendeels in de techniek) is moeilijk vervulbaar en een even groot deel (67%) is van mening dat de krapte in de toekomst alleen maar verder zal toenemen (tegen 45% in de vorige meting). Het werk zelf wordt complexer. Met name als gevolg van digitalisering is inmiddels 34% van de werkzame personen actief op hbo/wo-niveau, tegen 22% in de vorige editie. Verder valt op dat er meer gebruik wordt gemaakt van vaste dienstverbanden en er inclusiever wordt gewerkt dan eerder het geval was. Dit laatste betekent wel dat de aansluiting tussen de gevraagde en aangeboden kennis en vaardigheden van nieuw personeel afneemt. Ook is te zien dat de participatie van vrouwen en personen met een migratieachtergrond achterblijft. Het totale beleid ten aanzien van diversiteit en inclusie wordt door de respondenten met een krappe voldoende (5,8) beoordeeld en met name de bereikbaarheid van het HIC is een duidelijke barrière om aan nieuw personeel te komen (88% van de respondenten).

### HCCE: zinvol én onbekend

Het HIC steunt op initiatieven zoals de Human Capital Coalitie Energietransitie (HCCE). Met dit akkoord wordt geprobeerd om de instroom in het HIC te bevorderen en samenwerking tussen stakeholders in het havengebied te verbeteren. Het akkoord als zodanig wordt op waarde geschat, maar is tegelijkertijd grotendeels onbekend bij de meerderheid van de respondenten. Dit is ook het geval als het gaat om de onderliggende activiteiten. Het werken aan een grotere bekendheid en bereik zijn hiermee voor de hand liggende aanbevelingen. Wanneer het specifiek gaat om het bereiken van jongere doelgroepen, wordt verwezen naar het belang van nieuwe media en ‘influencers.’

### Aandacht voor verdere samenwerking en kennisdeling

Veranderingen als vergrijzing, de energietransitie en digitale verandering vragen om verdere samenwerking in het HIC. Samenwerking als het gaat om het delen van kennis en ervaring rond de inzet van statushouders en asielzoekers (40% heeft ervaring met de inzet van statushouders op de werkvloer), kennis en ervaring rondom het gebruik van nieuwe technologie en rond de inzet van kwetsbare groepen die behoren tot het zogenaamd onbenut potentieel. Ook het niet onderling ‘wegkappen’ van personeel behoort tot dit aandachtsgebied.

### Randvoorwaarden voor de toekomst

Slimmer werken verdient blijvende aandacht in een wereld die vergrijst, in zowel binnen- als buitenland. Het bieden van ruimte aan medewerkers om het werk zoveel mogelijk naar eigen inzicht in te vullen en het slimme gebruik van nieuwe technologie zijn denkrichtingen. Maar het vraagt ook om meer strategische antwoorden, zoals het (landelijk) faciliteren van leerrechten om van werk-naar-werk transitie te bevorderen, structurele aandacht voor het vestigingsklimaat (waaronder ook fiscale regelingen voor groepsvervoer vallen) en het investeren in een inclusief werkklimaat (waar ook de gemeente Rotterdam via haar aanbestedingsbeleid een rol kan spelen). Dé oplossing voor de huidige en toekomstige personeelskrapte in het HIC is er niet, maar wanneer stakeholders in de regio met elkaar samenwerken kan in ieder geval een deel van de openstaande functies worden vervuld.

# 1 INLEIDING

---

*Iedere twee tot drie jaar is er een arbeidsmarktonderzoek in het haven- en industrieel complex (HIC) Rotterdam. In dit hoofdstuk presenteren we de centrale vraagstelling van de jongste jaargang 2024 en de gehanteerde onderzoeksopzet, die bestaat uit een combinatie van online-enquêteonderzoek en een transitietafel met directeuren en managers in het Rotterdamse havengebied.*

## 1.1 MONITORONDERZOEK HIC: STAAT VAN DE ARBEIDSMARKT

Iedere twee tot drie jaar wordt de staat van de arbeidsmarkt van het Rotterdamse haven- en industrieel complex (verder: HIC) in beeld gebracht. In de twee laatste edities werd onder andere melding gemaakt van het ontstaan van kwalitatieve mismatches als gevolg van digitalisering en van een stijgend belang van een grotere instroom én behoud van personeel door structurele krapte op de arbeidsmarkt (Zandvliet & De Rooij-Van Leeuwen, 2017; Dekker et al., 2021). De arbeidsmarkttekorten in het HIC zijn namelijk sterk voelbaar. Tegen de achtergrond van de energietransitie en processen van vergrijzing zijn niet alleen op dit moment, maar ook in de komende jaren naar verwachting 10.000 tot 15.000 extra mensen nodig.<sup>1</sup> Waar de laatste monitoring in het HIC nog plaatsvond in het midden van de coronacrisis, biedt de voorliggende rapportage zicht op hoe het in het HIC gesteld is met de arbeidsmarkt anno 2024.

Tegen de achtergrond van de energietransitie, processen van digitalisering en de toenemende personeelskrapte is er in het HIC een grootschalig arbeidsmarktprogramma ontwikkeld, om de discrepanties op de arbeidsmarkt zoveel mogelijk tegen te gaan. In de Human Capital Coalitie Energietransitie (verder: HCCE) werken verschillende partijen - waaronder Deltalinqs, het Havenbedrijf Rotterdam, het Techniek College Rotterdam en het Scheepvaart en Transport College – vanaf begin 2023- met elkaar samen om een toekomstbestendig onderwijs- en arbeidsaanbod te ontwikkelen in het HIC, en meer in algemene zin de aantrekkelijkheid van het werken in de Rotterdamse haven te vergroten.<sup>2</sup> Naast het monitoren van de algemene arbeidsmarktontwikkelingen in het HIC, zal in het voorliggende arbeidsmarktonderzoek ook dit nieuwe initiatief worden meegenomen om de eerste praktijkervaringen op te kunnen tekenen.

## 1.2 CENTRALE VRAAGSTELLING EN ONDERZOEKSOPZET

Voor het voorliggende arbeidsmarktonderzoek wordt gebruik gemaakt van een monitor. Een monitor is het meest nuttige instrument om ontwikkelingen goed in beeld te kunnen brengen en in het oog springende zaken vroegtijdig te signaleren, zodat bijsturing eventueel mogelijk is. De centrale vraagstelling van het arbeidsmarktonderzoek richt zich -net zoals in eerdere edities- op beantwoording van de vraag wat de belangrijkste ontwikkelingen zijn in het HIC en op welke wijze havenbedrijven (gezamenlijk) om kunnen gaan met de belangrijkste transitie die zich op dit moment voordoen in het HIC.

Het onderzoek is gebaseerd op de volgende twee activiteiten:

1. Een online-enquêteonderzoek onder directeuren en HR-managers in het HIC.
2. Een zogenaamde 'transitietafel' onder directeuren en HR-managers in het HIC.

---

<sup>1</sup> Zie 'Haven Rotterdam zoekt duizenden werknemers voor energietransitie', 17 januari 2023, via [www.transport-online.nl](http://www.transport-online.nl)

<sup>2</sup> Zie 'Transitie slaagt alleen met een gezamenlijke arbeidsmarktaanpak', 1 maart 2024, via [www.deltalinqs.nl](http://www.deltalinqs.nl)

Het enquêteonderzoek gebeurt via drie sporen: (1) een *schriftelijke* uitnodiging met uiteenzetting van en weblink naar het online-onderzoek via het LISA-Bedrijvenregister, (2) een *digitale* verspreiding van een online-uitnodiging onder leden van Deltalinqs en het Havenbedrijf Rotterdam en (3) een digitale oproep via een nieuwsbrief van MKB Rotterdam-Rijnmond. SEOR draagt hierbij zorg voor zowel de inhoud van de vragenlijst als de uitnodigingsteksten.

Na afronding van het online-enquêteonderzoek wordt er een zogenaamde ‘transitietafel’ georganiseerd bij het Havenbedrijf Rotterdam. Deze tafel bestaat uit ongeveer 8-10 directeuren en managers in het HIC, die in de eerste plaats reflecteren op de uitkomsten van het enquêteonderzoek én daarnaast aan het woord komen hoe bedrijven in het Rotterdams havengebied gezamenlijk om kunnen gaan met de belangrijkste transitie die zich op dit moment voordoen. De havenondernemers worden geselecteerd op basis van de in de enquête aangegeven interesse tot deelname en de contacten van het Havenbedrijf Rotterdam en Deltalinqs, waarbij er wordt gelet op voldoende variatie naar type onderneming.

### 1.3 OPBOUW ARBEIDSMARKTRAPPORTAGE

In het volgende hoofdstuk wordt allereerst de belangrijkste ontwikkelingen geschetst in het HIC. De belangrijkste databron is de online-enquête. In hoofdstuk 3 wordt verslag gedaan van de transitietafels en hoofdstuk 4 schetst via een korte epiloog een aantal meer strategische vragen die van belang zijn om verder bij te dragen aan een toekomstbestendig havengebied. Een managementsamenvatting vat alles nog een keer beknopt samen.

## 2 ARBEIDSMARKTVRAAGSTUKKEN IN HET ROTTERDAMSE HAVENGEBIED

---

*Dit hoofdstuk richt zich op de resultaten van een online-enquête onder een relatief hoge respons van 279 havenbedrijven/vestigingen in het HIC. Hoewel de respons oververtegenwoordigd is onder de grotere vestigingen, geeft de online-enquête een gevarieerd beeld van de economische sectoren in het HIC en is ze na weging representatief voor de verschillende deelgebieden in het Rotterdamse havengebied. De uitkomsten laten onder andere zien dat er sprake is van een upgradering van werk (steeds meer hbo-/wo-niveau), een afname van flexibele arbeid en dat bedrijven nog altijd kampen met veel (moeilijk vervulbare; circa 65%) open vacatures met een nadruk op techniek en ICT. Het gaat hierbij naar schatting om 6% van het totale werknemersbestand. Ook is duidelijk dat de discrepanties tussen vraag en aanbod naar verwachting in de komende jaren niet zullen afnemen (een verwachting van 2/3 van de ondervraagde bedrijven), en hoewel de mogelijkheden voor mensen zonder (volledig) werk toenemen in het HIC, is er nog altijd winst te behalen als het gaat om diversiteit en inclusie. Tot slot laten de respondenten hun licht schijnen over het vinden en behouden van personeel, de energietransitie als het belangrijkste maatschappelijke vraagstuk, het negatieve imago en de bereikbaarheid van het HIC, én delen ze hun eerste ervaringen met de HCCE.*

### 2.1 INLEIDING

De gegevens die we in dit arbeidsmarktonderzoek gebruiken, zijn afkomstig uit een online-enquête onder directeurs en HR-managers van bedrijfsvestigingen in het HIC. De geografische en economische afbakeningen zijn vastgesteld in nauwe samenspraak met het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs en de gemeente Rotterdam.<sup>3</sup> De scores in dit rapport zijn na weging op basis van de geografische afbakening via het LISA-Bedrijvenregister representatief. Op andere aspecten, zoals economische activiteit en bedrijfsomvang zijn de resultaten eerder indicatief.<sup>4</sup> Voor een representatieve weergave van de belangrijkste 'facts & figures' in het HIC verwijzen we naar de 'HIC-landingspagina' op het arbeidsmarktplatform [rijnmondinzicht.nl](http://rijnmondinzicht.nl). Aangezien in de voorgaande jaargangen van de havenmonitor andere wervingskanalen en indelingen zijn gebruikt (in de vorige meting is bijvoorbeeld geen gebruik gemaakt van het LISA-Bedrijvenregister en medewerking van MKB Rotterdam-Rijnmond als wervingskanalen, en zijn de leden van Fenex en VRC aangeschreven), zullen de resultaten op het niveau van de 'globale patronen' met elkaar worden vergeleken.

### 2.2 KENMERKEN RESPONDENTEN

#### **Respons online-enquête: hogere respons dan voorgaande jaargangen**

In totaal hebben 279 bedrijven/vestigingen de online-enquête volledig ingevuld. Dit is beduidend meer dan voorgaande edities van de havenmonitor, waar de aantallen iets boven de 100 lagen (Zandvliet & De Rooij-Van Leeuwen, 2017; Dekker et al., 2021). Hiermee is een einde gekomen aan een dalende responsgraad. Deze relatief goede respons is met name te danken aan het intensief nabellen van potentiële respondenten door het Havenbedrijf Rotterdam. De vragenlijst is ingevuld door de

---

<sup>3</sup> Deze zijn op aanvraag beschikbaar.

<sup>4</sup> Dit heeft onder andere te maken met het gegeven dat respondenten op de betreffende items afwisselend op het niveau van de bedrijfsvestiging en hoofdvestiging antwoord hebben gegeven.

eigenaar/directeur (33%), hoofd HR (29%), een vestigingsmanager/afdelingshoofd (26%), of een andere (HR-)medewerker (12%). Dit is goed vergelijkbaar met eerdere metingen van de havenmonitor; de vorige keer werd deze ook voor een derde ingevuld door de eigenaar/directeur en 28% door HR.

### Verdeling over grootteklasse, sector en havengebied

Tabel 2.1 en 2.2 geven een overzicht van de verdeling over grootteklasse, economische sector en deelgebied in het HIC. Ten aanzien van de grootteklasse valt op dat een vrij grote groep in de hoogste klasse van meer dan 100 werknemers valt. Dit is een wat vertekend beeld, omdat veel respondenten het aantal werknemers van het totale bedrijf hebben ingevuld, en niet van de desbetreffende vestiging (ondanks een expliciete toelichting in de enquête). Zodoende is de verdeling over grootteklasse niet direct te vergelijken met bijvoorbeeld de gegevens in het LISA-Bedrijvenregister. Met betrekking tot de economische sector zien we daarentegen een behoorlijk gelijkmatige verdeling in de respons.

**Tabel 2.1 Verdeling respons over grootteklasse en sector**

Sector	N	%	Grootte	N	%
Chemie/raffinaderijen	42	15%	1-9 wn	15	5%
Containers/stukgoed	36	13%	9-99 wn	77	28%
Contractors/havenservicebedrijven/dienstverleners	47	17%	>99 wn	187	67%
Distributie/logistiek	42	15%			
Droge bulk	29	10%			
Energy/renewables	25	9%			
Maritiem	27	10%			
Natte bulk	27	10%			
Overig	4	1%			
Totaal	279	100%	Totaal	279	100%

Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2024

Met betrekking tot het deelgebied in het HIC, maken we een vergelijking met het LISA- Bedrijvenregister. In de enquête is hiervoor de postcode van het betreffende bedrijf/vestiging uitgevraagd, waarmee een indeling gemaakt kan worden naar deelgebied. Daarbij is een aantal sectoren ‘ingedikt’ om zodoende voldoende omvang per gebied te waarborgen. De postcode is tevens beschikbaar in het Bedrijvenregister waardoor een vergelijking kan worden gemaakt tussen de verdeling over havengebieden in het Bedrijvenregister en de respons op de online-enquête. Tabel 2.2 geeft deze vergelijking weer. Te zien is dat er beduidend meer respons is vanuit het gebied de Maasvlakte en juist een minder respons vanuit de Waalhaven, Rijnhaven en Maashaven. Voor de rest van de voorliggende rapportage hebben we de gegevens uit de enquête gewogen om zodoende eenzelfde verdeling over de gebieden als in het LISA-Bedrijvenregister te krijgen. Zie bijlage I voor een nadere toelichting.



**Tabel 2.2** Verdeling over havengebieden – respons en bedrijvenregister

Sector	%respons	%bedrijvenregister
Botlek	13%	11%
Eemhaven	13%	13%
Europoort	15%	11%
Maasvlakte	25%	5%
Park-, St. Jobs- en Schiehaven	1%	2%
Pernis	3%	4%
Waal, Rijn en Maashaven	8%	43%
Wilhelminas, Merwe, Keile, Lek en IJsselhaven	3%	12%
Niet ingevuld	3%	
Overig (buiten R'dam/havengebied)	16%	
Totaal	100%	100%

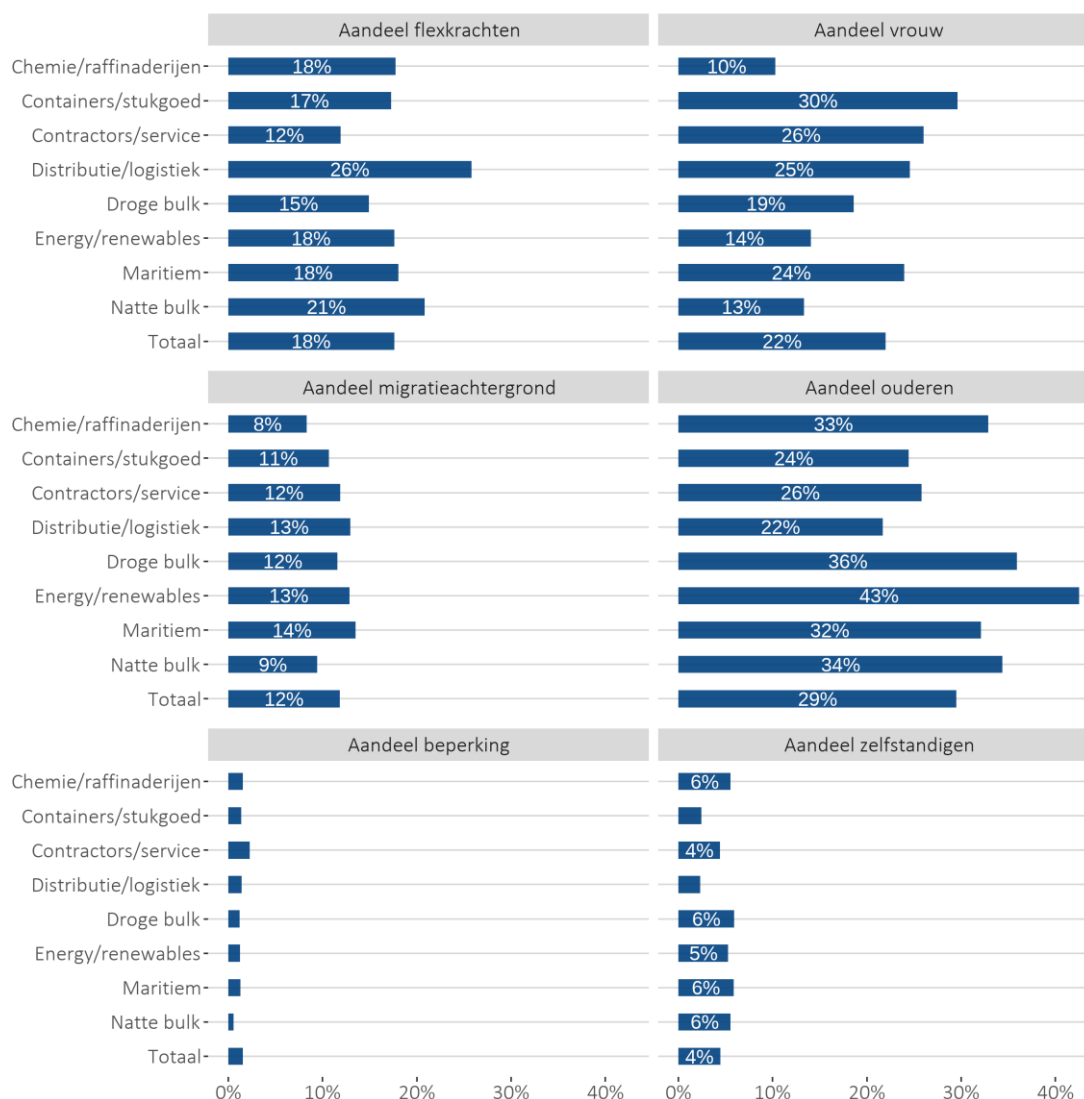
Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2024

### Aandeel flexkrachten neemt af, aandeel vrouwen en personen met migratieachtergrond blijft laag

Ongeveer een vijfde van de werkenden bij de bedrijven (18%) bestaat uit flexkrachten die ofwel op een uitzendcontract of op een contract voor bepaalde tijd werken (figuur 2.1). Een groot deel van de werknemers werkt dus op een vast arbeidscontract. Opvallend is dat het aandeel flexkrachten lijkt af te nemen in de tijd (in de periode 2013-2019 beweegt het percentage werkenden met een vast contract zich gemiddeld rond de 70%), waarbij in de vorige meting respondenten nog van mening waren dat er eerder sprake zou zijn van een toename van flexibele arbeid. Dit heeft zeer waarschijnlijk te maken met de krappe arbeidsmarkt, waardoor de 'werknemersmacht' toeneemt. Verder zien we, net als in voorgaande monitoren, dat het aandeel vrouwen laag ligt rond de 22% (dit bedroeg in de vorige meting 23%). De sectoren chemie/raffinaderijen, energy/renewables en natte bulk springen er hierbij uit met gemiddeld minder dan 15% vrouwen in het werknemersbestand. Het aandeel zelfstandigen ligt gemiddeld rond de 4%, waarbij er geen grote verschillen zijn naar sector.

Het aandeel werkenden met een migratieachtergrond ligt met 12% lager dan het landelijk gemiddelde in de werkzame beroepsbevolking (circa 25%). Het percentage is ook lager dan in de vorige meting (18%). Verder zien we dat het werknemersbestand gemiddeld behoorlijk vergrijsd is: gemiddeld is bijna 30% van alle werknemers ouder dan 55 jaar. In de totale Nederlandse werkzame beroepsbevolking is dit 20%. De sector energy/renewables steekt er hierbij uit, met bijna 45% van het werknemersbestand ouder dan 55 jaar. Het aandeel werknemers met een beperking ligt in elke sector onder de 5%.

**Figuur 2.1 Aandelen achtergrondkenmerken werkenden naar sector**

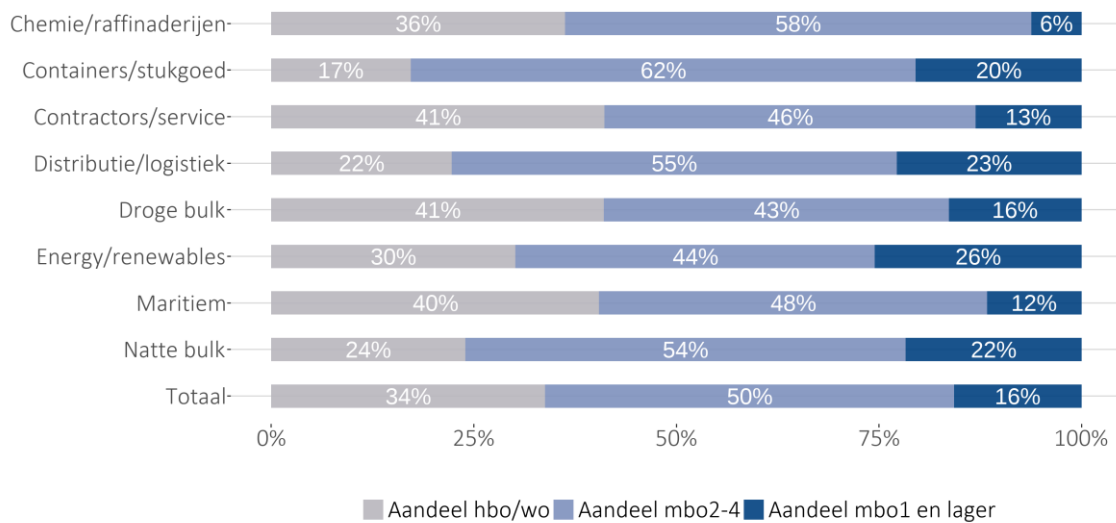


Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2024 – gewogen gegevens. Toelichting: alle aandelen zijn in percentage van het totaal aantal werkenden binnen de bedrijven.

### Upgrading arbeidsmarkt: beroepsniveau werkenden steeds meer op hbo/wo

Gemiddeld is 34 procent van de werkzame personen in de responderende bedrijven werkzaam op hbo/wo niveau, (dit aandeel was in de vorige meting 22%), 50 procent op mbo 2-4 niveau en 16 procent op het niveau maximaal mbo 1, zoals figuur 2.2 laat zien. Opvallend is dat met name de werkgelegenheid op mbo-niveau afneemt, terwijl de werkgelegenheid aan de basis stabiel lijkt (16% in de twee laatste jaargangen van de monitor). We zien daarmee dat de stijgende trend in het aandeel werknemers op hbo/wo functies zich doorzet. Er zijn daarbij wel behoorlijke verschillen naar sectoren, met voornamelijk containers/stukgoed, distributie/logistiek en natte bulk met lagere aandelen hbo/wo.

**Figuur 2.2 Beroepsniveau werkenden naar sector**



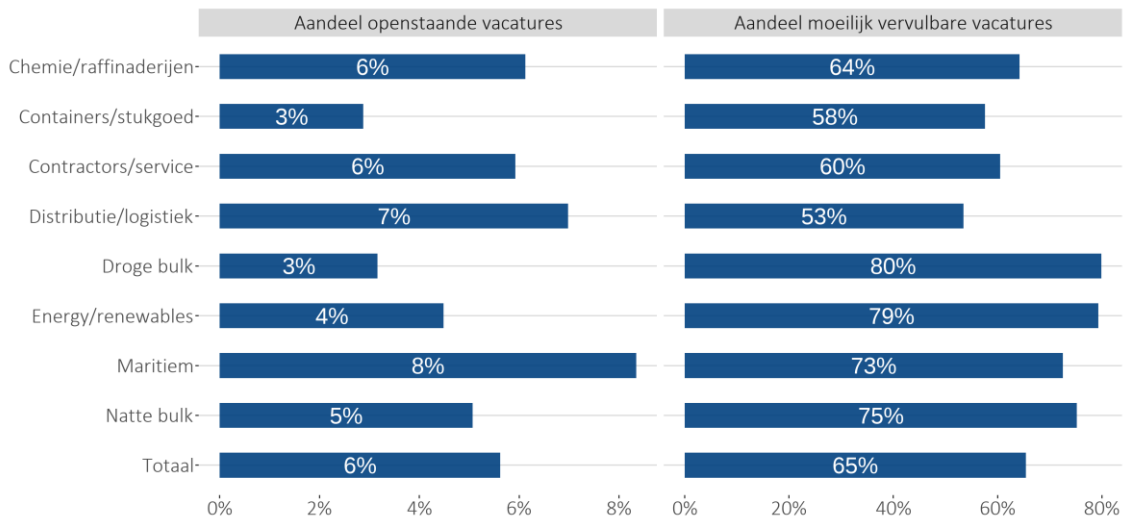
Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

### 2.3 VRAAG NAAR ARBEID

#### Blijvend hoog aandeel moeilijk vervulbare vacatures: 6% werknemersbestand en 65% is moeilijk vervulbaar

Het ingeschatte aandeel openstaande vacatures is 6% van het totale werknemersbestand (figuur 2.3). In de praktijk zal dit aantal op vestigingsniveau mogelijk nog wat hoger kunnen liggen, omdat verschillende respondenten het aantal werknemers van het totale bedrijf hebben ingevuld. In absolute aantallen gaat het gemiddeld om zo'n 15 openstaande vacatures per vestiging/bedrijf. Het grootste deel van deze openstaande vacatures zijn moeilijk vervulbaar: 65 procent. Ten opzichte van de vorige meting lijkt hier niet veel 'beweging' in te zitten; destijds lag het aandeel rond de 70 procent. Het patroon dat voorligt is hiermee stabiel: havenbedrijven krijgen nog altijd hun vacatures moeilijk bezet door een juiste kandidaat. Gegeven de structurele personeelskrapte (Staatscommissie Demografie, 2024) zal deze discrepantie naar verwachting niet snel afnemen.

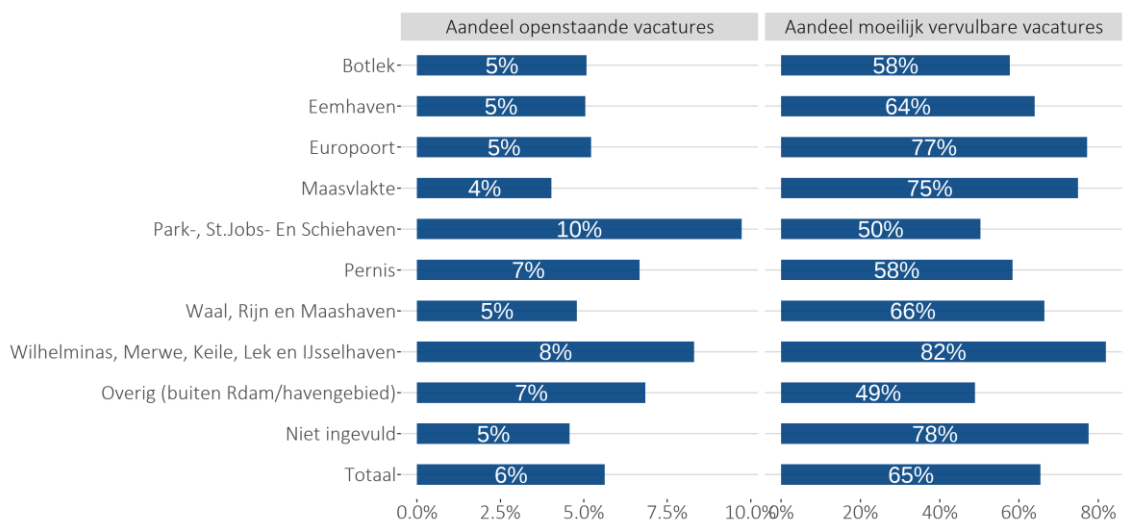
**Figuur 2.3 Aandelen openstaande en moeilijk vervulbare vacatures naar sector**



Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2024 – gewogen gegevens

Kijkend naar de economische sector, zien we met name relatief veel openstaande vacatures in de maritieme sector. Wat betreft moeilijk vervulbare vacatures steken de sectoren droge bulk en energy/renewables eruit met bijna 80% van de vacatures die moeilijk vervulbaar zijn. Wanneer we naar de verschillende deelgebieden in het HIC kijken (figuur 2.4), valt op dat er met name veel openstaande vacatures te vinden zijn in de Park, St. Jobs en Schiehaven. In dit laatste deelgebied, maar ook zeker in Wilhelmina-, Merwe-, Keile-, Lek- en IJsselhaven zijn ook veel moeilijk vervulbare vacatures zichtbaar. Ook in de Europoort en de Maasvlakte zien we een hoog aandeel moeilijk vervulbare vacatures. Het beeld dat uit de figuren 2.3 en 2.4 naar voren komt is dat er in het algemeen sprake is van een gespannen arbeidsmarkt, met verschillen naar economische sector en deelgebied in het HIC.

**Figuur 2.4 Aandelen openstaande en moeilijk vervulbare vacatures naar gebied**



Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2024 – gewogen gegevens

### Technische functies steeds moeilijker te vervullen, uitschieter in sector energy/renewables en gebied Pernis

De moeilijk vervulbare vacatures zitten met name op het gebied van de technische functies. Dit aandeel is alleen maar verder toegenomen, vergeleken met de vorige jaargang, waarbij ook de functiedomeinen logistiek, ICT en directie/managementfuncties nog bovengemiddeld 'scoorden' (Dekker et al., 2021). In de tabellen 2.3 en 2.4 zijn de moeilijk vervulbare vacatures per functiedomein, deelgebied en economische sector weergegeven. De gearceerde cellen laten steeds de hoogste aandelen per gebied/sector zien. Daaruit blijkt dat in alle gebieden behalve Park, St. Jobs en Schiehaven de technische functies het moeilijkst vervulbaar zijn. Pernis steekt er hierbij bovenuit met 100% van de respondenten die aangeven hier moeilijk vervulbare vacatures te hebben. Qua sector zien we alleen een uitzondering voor de sectoren containers/stukgoed en distributie/logistiek. Logischerwijs zitten de moeilijk vervulbare vacatures hier met name in de logistieke hoek. De sector energy/renewables steekt erbovenuit met vrijwel alle bedrijven (99%) die aangeven moeilijk vervulbare vacatures te hebben in technische functies.

In de tabellen 2.5 en 2.6 worden de gegevens weergegeven naar functieniveau. Te zien is dat bij de meeste bedrijven de moeilijk vervulbare vacatures zich met name bevinden op hbo-niveau. Qua deelgebied zijn er drie uitzonderingen, waarbij mbo niveau 2-4 het vaakst wordt genoemd. Wat betreft sectoren zijn alleen de sectoren chemie/raffinaderijen en containers/stukgoed de uitzonderingen met meer moeilijk vervulbare vacatures op mbo niveau 2-4.

**Tabel 2.3** Moeilijk vervulbare vacatures naar functie en deelgebied

	Botlek	Eemhaven	Europoort	Maasvlakte	Niet ingevuld	Overig (buiten Rdam/Havengebied)	Park-, St. Jobs- en Schiehaven	Pernis	Waal, Rijn en Maas-haven	Wilhelmina, Merwe, Keile, Lek en IJssel-haven	Totaal
Directie-/managementfuncties	11%	3%	26%	17%	11%	9%	0%	14%	18%	13%	14%
Commerciële functies	9%	8%	14%	13%	11%	18%	25%	0%	27%	13%	18%
Financiële functies	6%	11%	19%	14%	0%	9%	0%	14%	18%	25%	14%
Technische functies	69%	51%	84%	80%	89%	45%	50%	100%	50%	75%	60%
HR-functies	6%	3%	14%	17%	0%	7%	0%	0%	5%	13%	7%
Logistieke functies	20%	24%	14%	26%	11%	20%	75%	29%	27%	38%	25%
ICT-functies	29%	27%	53%	47%	44%	27%	0%	43%	27%	13%	30%
Leerwerkplekken	17%	8%	19%	24%	22%	14%	0%	14%	18%	13%	16%
Anders	11%	5%	9%	13%	0%	11%	25%	0%	9%	38%	12%

**Tabel 2.4** Moeilijk vervulbare vacatures naar functie en sector

	Chemie/raffinaderijen	Containers/stukgoed	Contractors/service	Distributie/logistiek	Droge bulk	Energy/renewables	Maritiem	Natte bulk	Totaal
Directie-/managementfuncties	14%	6%	5%	14%	28%	48%	8%	16%	14%
Commerciële functies	12%	35%	12%	18%	27%	12%	12%	7%	18%
Financiële functies	27%	6%	8%	5%	27%	35%	20%	9%	14%
Technische functies	90%	26%	49%	26%	72%	99%	78%	86%	60%
HR-functies	6%	3%	3%	8%	23%	2%	8%	5%	7%
Logistieke functies	7%	44%	14%	55%	13%	16%	27%	19%	25%
ICT-functies	35%	14%	8%	28%	57%	66%	26%	66%	30%
Leerwerkplekken	34%	9%	8%	3%	40%	44%	8%	18%	16%
Anders	10%	24%	5%	13%	9%	1%	25%	5%	12%

Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2024 – gewogen gegevens

**Tabel 2.5 Moeilijk vervulbare vacatures naar functieniveau en deelgebied**

	Botlek	Eemhaven	Europoort	Maas- vlakte	Niet ingevuld	Overig (buiten Rdam/ Haven- gebied)	Park-, St. Jobs- En Schie- haven	Pernis	Waal, Rijn en Maas- haven	Wilhelmin as, Merwe, Keile, Lek en IJssel- haven	Totaal
WO-niveau	31%	35%	49%	43%	44%	30%	25%	43%	27%	25%	32%
Hbo- niveau	54%	65%	63%	77%	89%	52%	75%	57%	55%	50%	58%
MBO niveau 2-4	63%	43%	35%	53%	56%	39%	25%	71%	45%	63%	47%
MBO niveau 1 en lager	11%	3%	7%	10%	22%	7%	25%	14%	5%	38%	10%
Anders	0%	0%	7%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	13%	2%
Onbekend	0%	3%	0%	0%	0%	0%	25%	0%	0%	0%	1%

Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2024 – gewogen gegevens

**Tabel 2.6 Moeilijk vervulbare vacatures naar functieniveau en sector**

	Chemie/raffinaderijen	Containers/ stukgoed	Contractors/service	Distributie/ logistiek	Droge bulk	Energy/ renewables	Maritiem	Natte bulk	Totaal
WO-niveau	25%	6%	29%	26%	60%	57%	44%	36%	32%
Hbo- niveau	71%	37%	38%	67%	69%	85%	75%	77%	58%
MBO niveau 2-4	76%	53%	32%	47%	51%	77%	40%	33%	47%
MBO niveau 1 en lager	4%	21%	4%	11%	10%	30%	9%	13%	10%
Anders	4%	0%	0%	0%	0%	0%	8%	4%	2%
Onbekend	0%	3%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%

Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2024 – gewogen gegevens

### Aantal openstaande vacatures neemt naar verwachting steeds verder toe, met nadruk op techniek

Een ruime meerderheid (67% van de gerespondeerde bedrijven) geeft aan dat het aantal openstaande vacatures in de komende jaren naar verwachting zal toenemen (figuur 2.5). Dit was in de vorige meting ongeveer 45%. In de sectoren energy/renewables, droge en natte bulk lijken er relatief nog meer potentiële problemen, met meer dan 80% van de bedrijven die aangeven dat het aantal openstaande vacatures in de komende jaren een beetje of sterk zullen gaan toenemen. Slechts een zeer klein gedeelte verwacht dat het aantal openstaande vacatures in de komende jaren zal gaan afnemen.

Bestudering van een aantal open antwoorden bevestigt de eerder gesignaleerde processen van upgradering van de arbeidsmarkt en nadruk op technische/ICT-functies. Digitalisering is de leidende factor als het gaat om een beter begrip van arbeidsmarktverandering, ondanks de soms hoge kosten van nieuwe technologie en de afstemming tussen de bestaande en nieuwe technische infrastructuur (zie bijvoorbeeld Yang & Hsieh 2024). Respondenten geven eenstemmig aan dat het belang van technische vakkennis naar verwachting steeds meer toeneemt. Het gaat dan bijvoorbeeld om kennis van procestechniek, ICT, softwareprogrammeurs, engineering en cybersecurity, maar ook om een grotere kennis van duurzame energie en milieuregels. Iemand antwoordt hierover:

*"We leven in een techniek-tijdperk."*

(respondent container-industrie)

Opvallend is dat ongeveer 20% van de respondenten aangeeft dat er naar verwachting geen functies in de komende jaren zullen verdwijnen. Wanneer dit wél het geval is, gaat het om administratieve functies, handmatige laden en lossen op de terminal, secretariael/receptiewerk en volgens een minderheid om chauffeurs. Het algemene beeld is dat de financieel-administratieve werkzaamheden verder zullen afnemen in omvang:

*"Alles met Excelbestanden en administratieve taken verdwijnt."*

(respondent chemie)

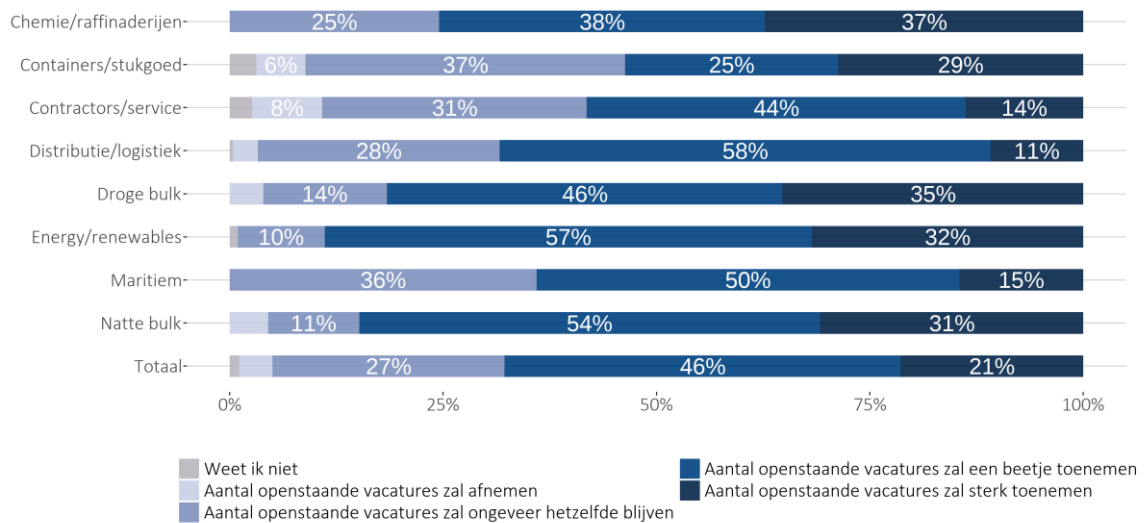
Niet verrassend bevinden de verwachte 'groei-functies' zich in de komende jaren in de techniek en ICT. Het gaat dan bijvoorbeeld om functies als duurzaamheidsmanager, technische monteurs, (big) data-specialisten, data engineers en cybercrime-medewerkers:

*"De data-gedreven rollen worden steeds belangrijker."*

(respondent droge bulk)



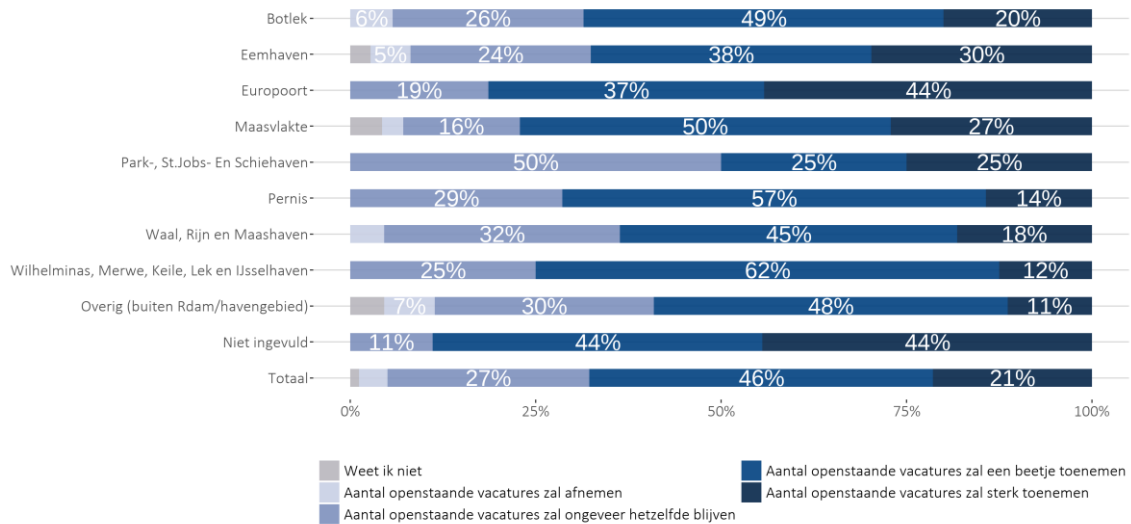
**Figuur 2.5 Verwachte ontwikkeling openstaande vacatures per sector**



Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2024 – gewogen gegevens

Met betrekking tot het deelgebied, steken vooral de Europoort en Maashaven eruit, als gebieden waar in de komende jaren het aantal openstaande vacatures naar verwachting verder zal toenemen.

**Figuur 2.6 Verwachte ontwikkeling openstaande vacatures per gebied**



Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2024 – gewogen gegevens

Verder geeft ongeveer 80% van de bedrijven aan dat men redelijk tot veel moeite zal blijven hebben met het aantrekken van nieuw personeel in de aankomende twee jaar. Personeelskrapte is hiermee nog steeds één van de meeste urgente aandachtsgebieden voor havenbedrijven in het HIC. In de volgende paragraaf verleggen we de aandacht van de vraag- naar aanbodzijde van de arbeidsmarkt. Centraal staan de wijze van werving van personeel en hoe de kennis en vaardigheden van mensen aansluiten bij wat er gevraagd wordt in de huidige functies.

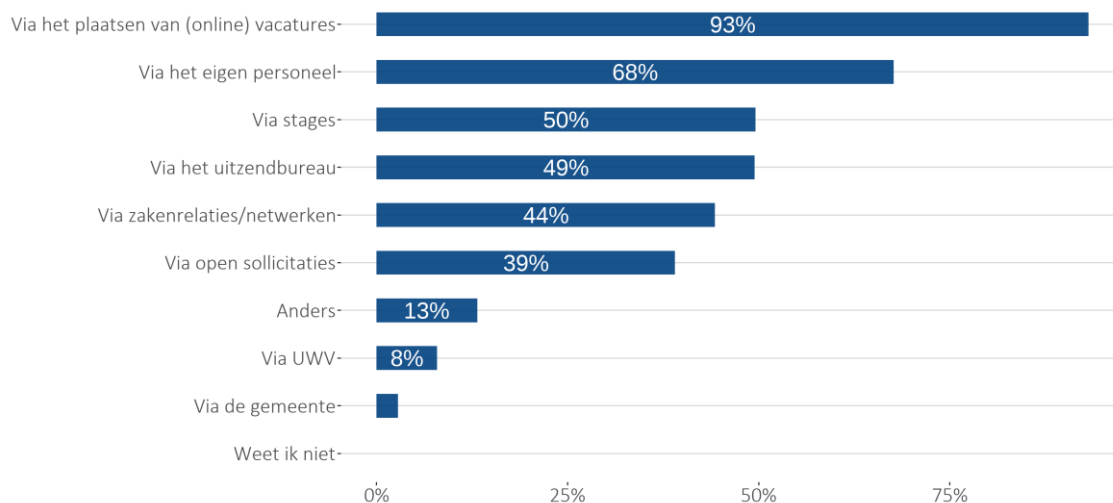
## 2.4 AANBOD VAN PERSONEEL

### Werving van personeel meestal nog op 'traditionele' wijze, inzet eigen personeel wordt belangrijker

De figuur 2.7 laat zien dat het overgrote deel van de bedrijven (meer dan 90%) via het plaatsen van (online) vacatures nieuw personeel werft. Ook werven behoorlijk veel bedrijven via het eigen personeel (68%). Dit is beduidend meer dan in de voorgaande jaargang van de havenmonitor (gemiddeld tussen 40 en 50%). Daarna volgen vier wervingskanalen die door 40 tot 50 procent van de bedrijven worden genoemd: via stages, uitzendbureau, zakenrelaties/netwerken en open sollicitaties. Dit aandeel ligt in lijn met de vorige jaargang van het arbeidsmarktonderzoek in het HIC.

UWV en gemeenten worden incidenteel als kanaal genoemd waarlangs men aan personeel komt. Bij de categorie 'anders' gaat het vooral om gespecialiseerde bureaus (headhunters, recruiters, werving- en selectiebureaus), die worden genoemd door ongeveer 13 procent van de bedrijven. Er zijn geen hele grote verschillen zichtbaar naar sector en/of deelgebied.

**Figuur 2.7 Kanalen waarlangs bedrijven aan nieuw personeel komen (in procenten van aantal bedrijven)**



Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

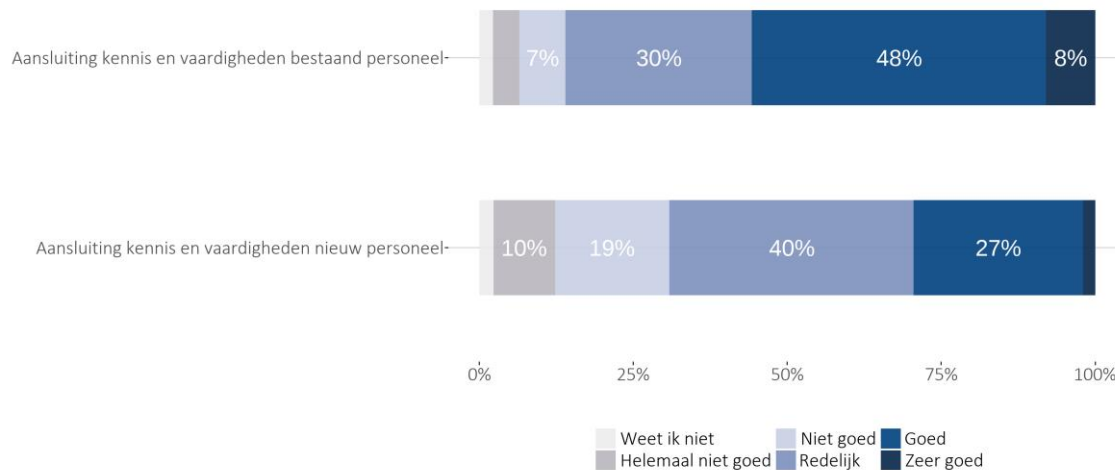
### Kennis en vaardigheden sluiten vrij goed aan bij gevraagde competenties voor bestaand personeel, aansluiting nieuw personeel neemt af

Aan bedrijven is ook gevraagd naar de ervaren aansluiting tussen kennis en vaardigheden van bestaand en nieuw personeel op de benodigde kennis en vaardigheden in het werk (figuur 2.8). Meer dan de helft vindt dit bij het bestaande personeel goed tot zeer goed en slechts 10% vindt dit niet of helemaal niet goed. Bij nieuw personeel stijgt het percentage bedrijven die de ervaren aansluiting niet tot helemaal niet goed vindt naar 30%. Zeker wat betreft het nieuwe personeel lijkt de aansluiting verslechterd te zijn ten opzichte van de vorige jaargang van de monitor, toen nog 'slechts' ongeveer 10% van de bedrijven aangaf dat deze (helemaal) niet goed was. Dit kan erop duiden dat de arbeidsmarkt langzaam maar is 'afgeroomd' en er door bedrijven breder wordt geworven en geselecteerd.

Wat met name opvalt bij uitsplitsingen naar deelgebied en sector (niet weergegeven), is dat opnieuw de sector energy/renewables in het oog springt. Voor bestaand personeel vindt bijna 40% van de bedrijven dat de kennis en vaardigheden (helemaal) niet goed aansluiten en voor nieuw personeel is dit zelfs meer dan 50%. Met betrekking tot deelgebied steekt met name Europoort erboven uit, met 35%

van de bedrijven die de aansluiting van het bestaande personeel niet goed vindt en bijna 50% wat betreft het nieuwe personeel.

**Figuur 2.8 Aansluiting kennis en vaardigheden bij gevraagde competenties**



Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2024 – gewogen gegevens

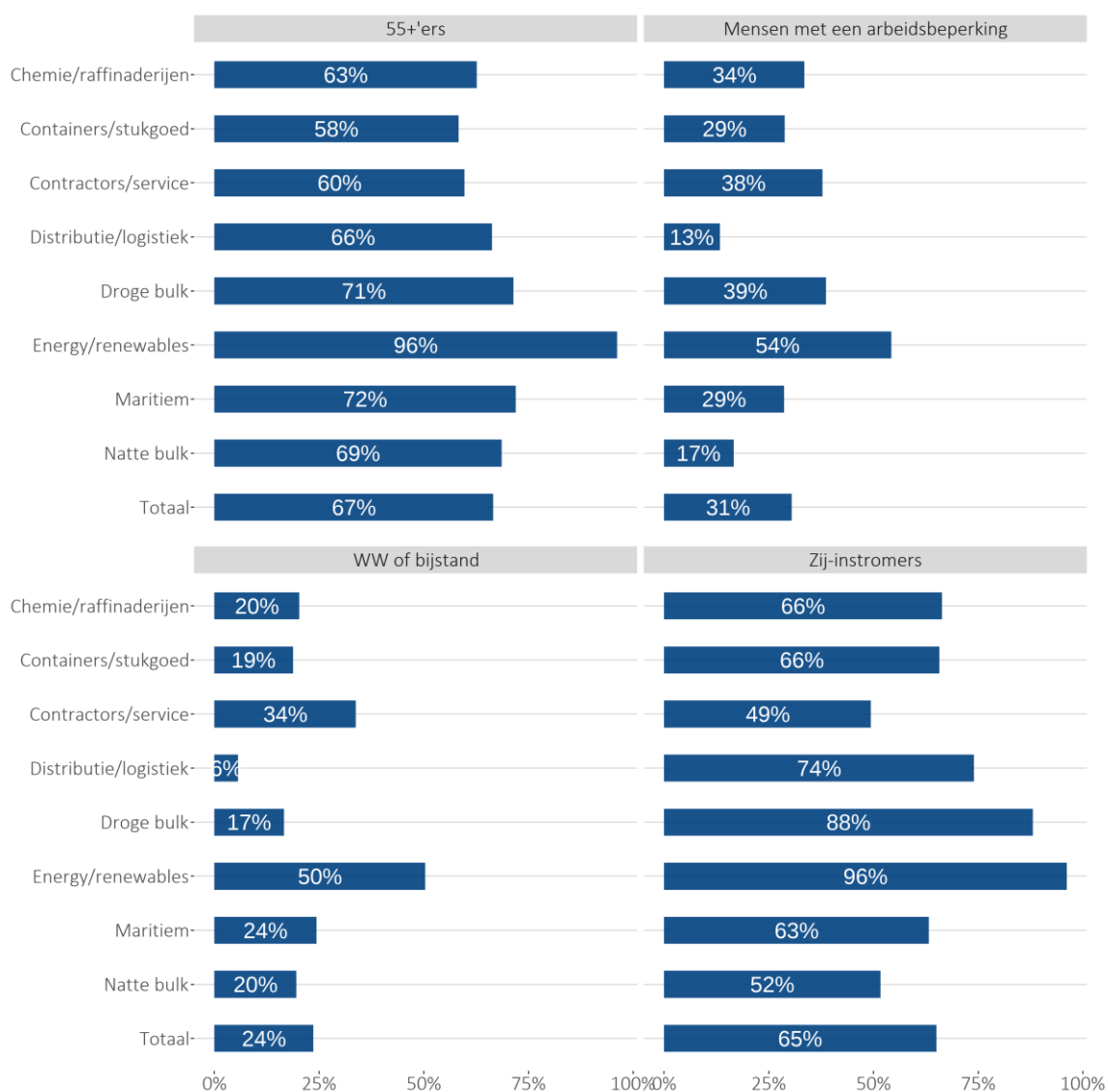
## 2.5 ONBENUT ARBEIDSPOTENTIEEL

Eerder hebben we vastgesteld dat veel bedrijven kampen met moeilijk vervulbare vacatures, en dat ze dit niet zo snel zien verbeteren in de komende jaren. Een van de manieren om uit een grotere pool aan mensen te putten, is door te kijken naar het 'onbenutte arbeidspotentieel'. Dit zijn bijvoorbeeld mensen die werkloos zijn, al dan niet recent hebben gezocht naar of beschikbaar zijn voor werk, of deeltijders die meer uren willen en kunnen werken. Aan werkgevers is gevraagd in hoeverre zij werk beschikbaar maken voor verschillende doelgroepen.

### Mogelijkheden voor onbenut potentieel nemen toe, maar ook nog winst te behalen bij mensen met een beperking, WW of uit bijstand

Van de doelgroepen waarover uitvraag is gedaan (55+’ers, mensen met een arbeidsbeperking, mensen in de WW of bijstand en zij-instromers) benutten de bedrijven voornamelijk de ouderen en zij-instromers (gemiddeld ongeveer 2/3<sup>e</sup> van de bedrijven). Gemiddeld stelt 30% van de ondervraagde bedrijven werk beschikbaar voor mensen met een arbeidsbeperking en ongeveer een kwart van de bedrijven doet dit voor mensen uit de WW of de bijstand. Ten aanzien van alle doelgroepen is dit een toename ten opzichte van de vorige meting; toen zag ongeveer 30% van de ondervraagden mogelijkheden voor ouderen en zelfs minder 'ruimte' voor andere doelgroepen (Dekker et al., 2021). Maar tegelijkertijd is er nog voldoende winst te behalen, zeker als het gaat om mensen met een beperking, WW of bijstand. Desgevraagd beoordelen de havenbedrijven hun eigen beleid ten aanzien van diversiteit en inclusie met een kleine voldoende (5,8). Het gaat hierbij in de kern om een arbeidsorganisatie die openstaat voor een diverse personeelspopulatie, waarbij iedereen naar vermogen kan bijdragen. Te zien is verder dat de sector met de meeste tekorten, ook het meeste werk beschikbaar stelt voor de verschillende doelgroepen: de sector energy/renewables steekt erboven uit met betrekking tot alle doelgroepen.

**Figuur 2.9 Werk beschikbaar stellen voor doelgroepen (% mee eens + % helemaal mee eens)**



Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2024 – gewogen gegevens

Diversiteit en inclusie op de werkvloer zijn actuele thema's, maar volgens de respondenten kan juist op dit gebied nog betere resultaten worden behaald. Maar onder welke condities kan winst worden geboekt? Volgens de bevrageden gaat het om een combinatie van factoren, te weten: het hebben van meer tijd, middelen en kennis. Met name de laatste conditie komt in veel open antwoorden naar voren. Verschillende respondenten geven aan dat er onvoldoende kennis is over het onderwerp, onvoldoende aandacht bij het management en/of een gebrek aan bewustwording/urgentie. Dit is opvallend gegeven de hoge actualiteitswaarde, tegen de achtergrond van een krappe arbeidsmarkt. Uit ander aanpalend onderzoek in het HIC komt overigens eenzelfde beeld naar voren dat met name een 'masculiene' bedrijfscultuur een meer 'open' en 'zorgvriendelijke' bedrijfsomgeving in de weg zou staan (Dekker en Stavenuiter, lopend).

### Imago en bereikbaarheid vormen belemmering voor werken in het havengebied

Bedrijven zijn ook bevraagd naar mogelijke belemmeringen voor het werken in het Rotterdamse havengebied. In totaal 40% van de bedrijven geeft aan dat het imago van het havengebied een belemmering vormt voor het enthousiasme voor een functie in het gebied. Ongeveer 30% stelt dat dit soms wel, soms niet een belemmering vormt. Het overgrote merendeel geeft dus aan dat het imago in sommige situaties een belemmering kan vormen om meer mensen naar het havengebied te trekken.

De havenmanagers hebben volop ideeën hoe het werken in het HIC aantrekkelijker kan worden gemaakt. Het wordt nog te vaak gezien als 'vuil', 'zwaar' en 'ongezellig'. De respondenten geven - samengevat - een aantal mogelijke richtingen aan:

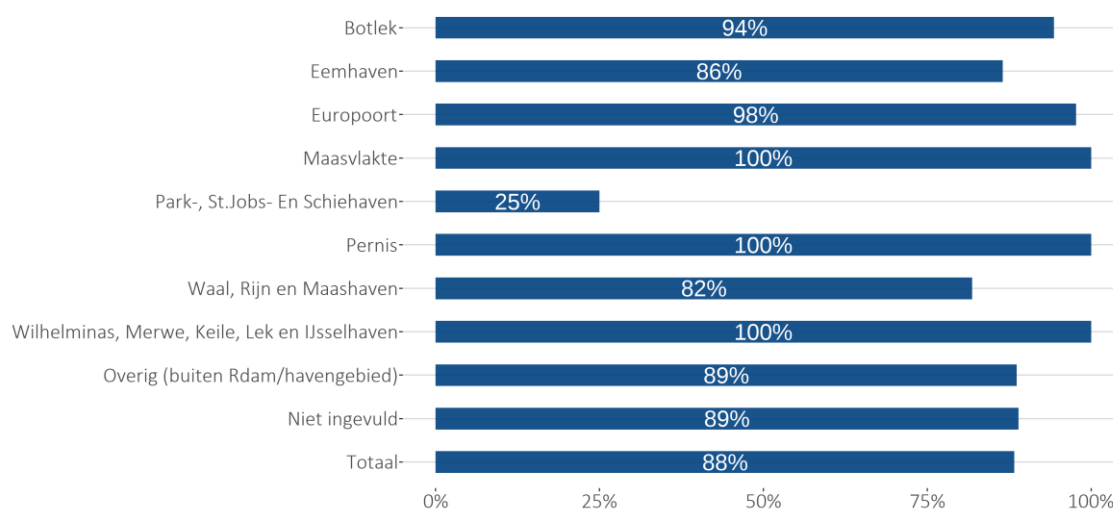
- Het meer gezamenlijk optrekken met campagnes en gedeelde verhalen, en hiermee vergroten van de zichtbaarheid (al dan niet in samenwerking met externe communicatiebureaus). Hierbij tekenen verschillende managers wel aan dat er momenteel al een grote campagne loopt.
- In verhalen sterker aansluiten bij belangrijke maatschappelijke uitdagingen, zoals de energietransitie en opkomst van AI.
- Intensiever gebruik van rolmodellen.
- Intensiever gebruik van sociale media.

Wat veel van de antwoorden onderliggend gemeen lijken te hebben, vatten we samen via een reply van een respondent in de droge bulk in het deelgebied Europoort:

*'Vertaal de 'purpose' van de haven naar een verhaal. (..) wanneer je de 'purpose' duidelijk hebt, moet je dit gaan vertalen naar websites en vacatureteksten.'*

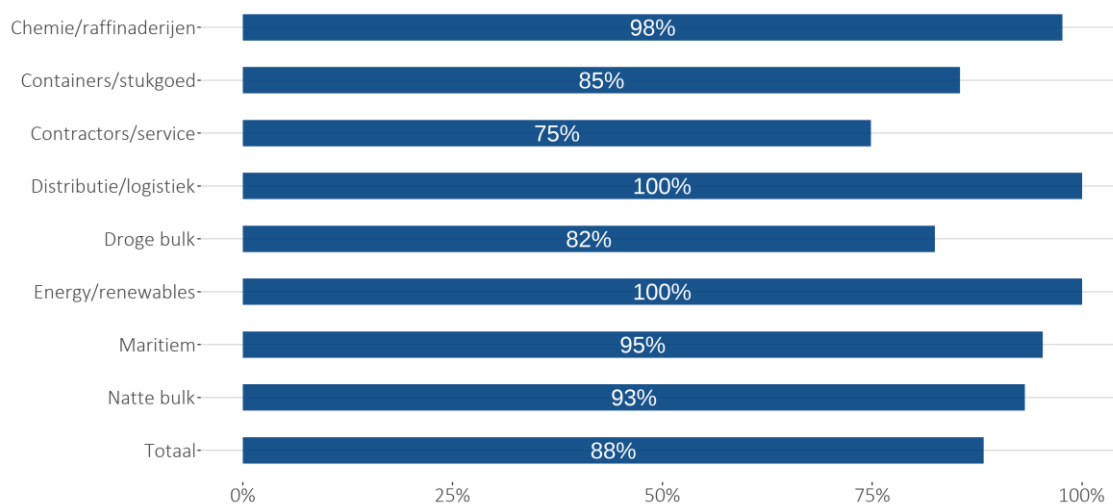
Er is vervolgens ook gevraagd of de bereikbaarheid een belemmering vormt. In figuur 2.10 geven we het aandeel bedrijven per deelgebied weer, dat aangeeft dat de bereikbaarheid (soms) een belemmering vormt. In de figuur 2.10 is te zien dat over het algemeen de meeste bedrijven in alle deelgebieden het erover eens zijn dat de bereikbaarheid (soms) een belemmering vormt. De enige uitzondering is Park, St. Jobs en de Schiehaven, hoewel hiervoor relatief minder observaties voorhanden zijn. Ook in alle sectoren zijn de meeste bedrijven het hier mee eens. Bij de sector contractors/service is dit aandeel wat lager, maar nog steeds driekwart (figuur 2.11).

**Figuur 2.10** Bereikbaarheid als belemmering voor enthousiasme havengebied naar gebied



Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2024 – gewogen gegevens

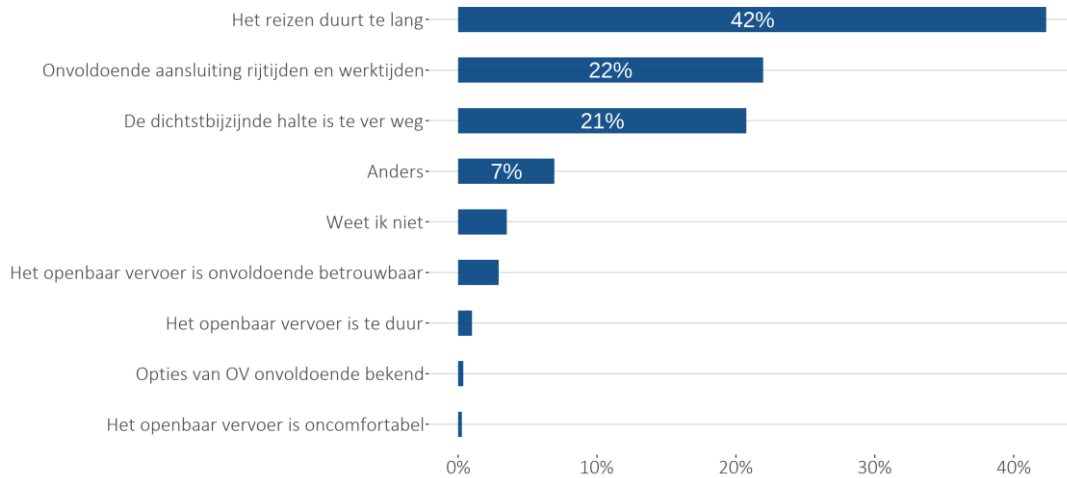
**Figuur 2.11** Bereikbaarheid als belemmering voor enthousiasme havengebied naar sector



Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2024 – gewogen gegevens

Vervolgens is gevraagd wat de grootste drempel is voor het gebruik van openbaar vervoer van en naar de betreffende werklocatie. De belangrijkste reden die wordt genoemd is dat de reistijden op dit moment te lang zijn. Ook onvoldoende aansluiting rij- en werktijden en het feit dat de dichtstbijzijnde halte te ver weg is, worden genoemd als belangrijkste drempel. Ook hier zijn er weinig verschillen waarneembaar tussen de verschillende gebieden in het HIC. In Pernis valt op dat zowel de lange reistijd als het feit dat de dichtstbijzijnde halte te ver weg de twee grootste drempels zijn voor het gebruik van het openbaar vervoer.

**Figuur 2.12** Grootste drempel voor gebruik openbaar vervoer

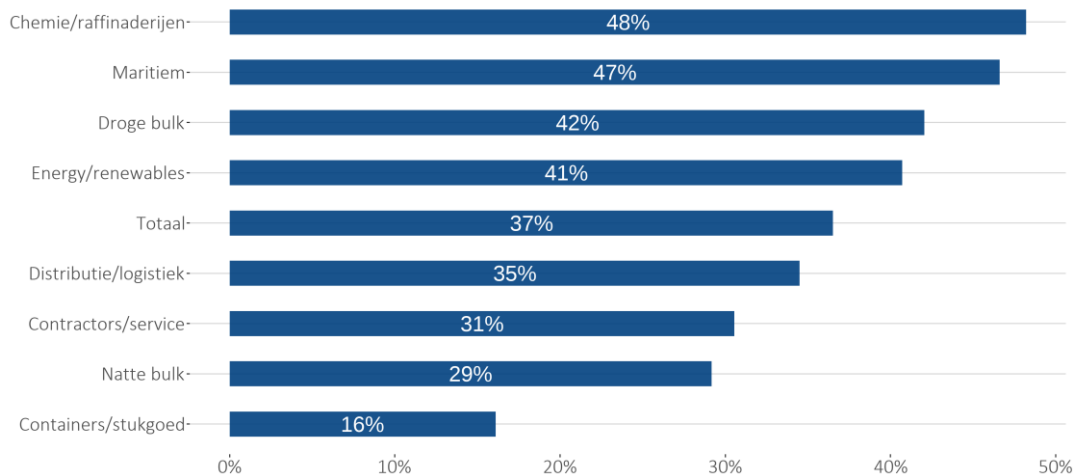


Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2024 – gewogen gegevens

### Arbeidsmigranten en statushouders als mogelijke oplossing voor krapte

Een groot deel (56%) van de bedrijven ziet arbeidsmigranten als een van de oplossingen voor de arbeidsmarktkrapte. Hierin is niet veel verschil tussen de verschillende sectoren en deelgebieden. Een kleiner deel van de responderende bedrijven -ongeveer 40%- heeft ervaring met de inzet van statushouders. De sector containers/stukgoed springt er hierbij aan de 'onderkant' uit, met slechts 16% van de bedrijven die hier ervaring mee heeft. Gezien het recente afschaffen van de zogenaamde 24-weeken-eis zijn er bovendien meer mogelijkheden gekomen om asielzoekers in dienst te nemen. Ook dat biedt mogelijk uitkomst, op de korte en middellange termijn.<sup>5</sup>

**Figuur 2.13** Aandeel bedrijven met ervaring met statushouders per sector



Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2024 – gewogen gegevens

<sup>5</sup> Binnen de HCCCE is het initiatief 'Port of Opportunities' ontwikkeld, dat bemiddelt tussen statushouders en het bedrijfsleven in de regio Rijnmond.

## 2.6 BEHOUD VAN PERSONEEL

Ook het behoud van personeel is belangrijk voor het Rotterdamse havengebied. Er zijn meerdere manieren waarop bedrijven ervoor proberen te zorgen dat mensen niet vertrekken, bijvoorbeeld door te investeren in talentontwikkeling, vitaliteit en/of het zo inrichten van het werk dat het aansluit bij de intrinsieke motivatie van de medewerker. Volgens de bevroegde bedrijven zijn de arbeidsvoorwaarden de belangrijkste reden om in het havengebied te werken. Ook wordt vaak genoemd dat vrienden en/of familieleden er al werken. De inzet op arbeidsvoorwaarden is opvallend, aangezien de werkwaarden van Nederlanders zich meer en meer lijken te verplaatsen in de richting van intrinsieke werkaspecten, naast een goed loon en zekerheid (De Beer en Conen, 2022).

### Bijna de helft van de werknemers heeft scholing gehad en/of krijgt dit in de komende jaren

Gemiddeld heeft ongeveer 45 procent van de werknemers in de in dit onderzoek betrokken bedrijven in de afgelopen 2 jaar (betaalde) trainingen of cursussen gevolgd. Dat is vergelijkbaar met het aandeel in de vorige monitor. De scholingsdeelname van de afgelopen twee jaar ligt beduidend hoger in de contractors/service sector en de distributie/logistiek sector. Het lijkt er wel op dat de meeste sectoren die een wat lager aandeel rapporteren over de afgelopen jaren, juist een hoger aandeel rapporteren over de aankomende 2 jaar.

**Tabel 2.7** Percentage werknemers dat afgelopen 2 jaar training of cursus heeft gevolgd, naar cluster

Sector	Scholing in afgelopen 2 jaar	Scholing komende 2 jaar
Chemie/raffinaderijen	44%	46%
Containers/stukgoed	41%	35%
Contractors/service	56%	49%
Distributie/logistiek	56%	48%
Droge bulk	37%	57%
Energy/renewables	34%	60%
Maritiem	37%	40%
Natte bulk	38%	59%
<b>Totaal</b>	<b>44%</b>	<b>47%</b>

Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

### Vinden en behouden van juiste personeel belangrijkste aandachtspunt voor komende jaren

Bedrijven zijn daarnaast bevroegd naar de drie belangrijkste aandachtspunten als het gaat om het personeelsbeleid in de komende jaren. Op nummer 1 en 2 is het in de verschillende economische sectoren 'stuivertje wisselen' tussen het vinden en het behouden van het juiste personeel. Dit is duidelijk anders dan in de vorige HIC-monitor, toen het verhogen van de arbeidsproductiviteit nog een belangrijk aandachtspunt was (dit stond toen op plek 2). Het vinden van het juiste personeel vonden we toen pas terug op plek 5. Als derde genoemde aandachtspunt zien we wat verschillende aandachtsgebieden terug, zoals beheersing van werkdruk, ontwikkeling van vaardigheden en verhogen van de productiviteit.

Volgens de respondenten zijn belangrijke redenen voor werknemers om het Rotterdams havengebied vrijwillig te verlaten, de afstand/bereikbaarheid van het HIC, de onregelmatige werktijden en het kunnen krijgen van een andere baan met betere arbeidsvoorwaarden. Al eerder in deze rapportage werd de bereikbaarheid van het HIC geproblematiseerd om in de nabije toekomst werk van te maken.

### Omgang met energietransitie belangrijkste maatschappelijke uitdaging, variatie naar sectoren

Verder zien we op het domein 'behoud' dat er bij ongeveer de helft van de bedrijven een strategie is voor het thema diversiteit en inclusie. Vooral in de maritieme sector, de droge bulk en



distributie/logistiek ligt dit percentage wat lager, onder de 40%. Ten aanzien van de belangrijkste maatschappelijke uitdaging in de komende jaren, zien we grote verschillen naar economische sectoren. Gemiddeld geeft 45% aan dat de belangrijkste uitdaging de omgang met de energietransitie is, 27% omgang met digitalisering, 17% omgang met vergrijzing, en 9% noemt nog andere zaken. De sectoren chemie/raffinaderijen, droge bulk, energy/renewables, natte bulk en maritiem zien de energietransitie als duidelijke belangrijkste uitdaging. De sectoren containers/stukgoed, distributie/logistiek en contractors/service zien juist de digitalisering als belangrijkste uitdaging.

**Tabel 2.8**    **Belangrijkste aandachtspunten personeelsbeleid komende jaren**

	Aandachtspunt 1	Aandachtspunt 2	Aandachtspunt 3
<b>Sector</b>			
Chemie/ raffinaderijen	Vinden van juiste personeel (85%)	Behouden van juiste personeel (62%)	Beheersing werkdruk (31%)
Containers/ stukgoed	Behouden van juiste personeel (63%)	Vinden van juiste personeel (54%)	Ontwikkelen vaardigheden (31%)
Contractors/ service	Vinden van juiste personeel (64%)	Behouden van juiste personeel (59%)	Beheersing werkdruk (23%)
Distributie /logistiek	Behouden van juiste personeel (63%)	Vinden van juiste personeel (56%)	Verhogen arbeidsproductiviteit (52%)
Droge bulk	Vinden van juiste personeel (89%)	Behouden van juiste personeel (63%)	Ontwikkelen vaardigheden (23%)
Energy /renewables	Vinden van juiste personeel (100%)	Behouden van juiste personeel (66%)	Verbeteren van veiligheid (31%)
Maritiem	Vinden van juiste personeel (88%)	Behouden van juiste personeel (45%)	Beheersing werkdruk (21%)
Natte bulk	Vinden van juiste personeel (91%)	Behouden van juiste personeel (34%)	Ontwikkelen vaardigheden (31%)
<b>Totaal</b>	<b>Vinden van juiste personeel (74%)</b>	<b>Behouden van juiste personeel (58%)</b>	<b>Beheersing werkdruk (23%)</b>

Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2024 – gewogen gegevens

## 2.7 HUMAN CAPITAL COALITIE ENERGIETRANSITIE (HCCE)

Als laatste onderdeel van de online-enquête, is gevraagd naar de bekendheid en ervaringen van respondenten met de Human Capital Coalitie Energietransitie (HCCE). Gemiddeld is minder dan de helft van de bedrijven bekend met de HCCE (41%). Als men bekend is met de HCCE, dan weet men over het algemeen van de campagne ‘Werken in de Rotterdamse haven’. In totaal heeft 24% van de bedrijven die bekend is met de HCCE, ook daadwerkelijk mensen bij hen aan de slag via het programma ‘Werken in de Rotterdamse Haven’. De HCCE krijgt onder de bedrijven die er bekend mee zijn een behoorlijk hoge score met betrekking tot de toegevoegde waarde voor het aantrekken, behouden en ontwikkelen van talent in het Rotterdamse Havengebied. Gemiddeld geven bedrijven HCCE hiervoor een 7.8. Hierin zijn geen grote verschillen naar economische sector en deelgebied. De HCCE lijkt hiermee zeker van toegevoegde waarde, maar er is winst mogelijk ten aanzien van de bekendheid in het HIC.

De circulaire campus M4H2 en het programma ‘Port of Opportunities’ zijn in het bijzonder minder bekend; respectievelijk 10% en 16% van de bedrijven is hiervan op de hoogte. ‘Port Rangers’ is met 50% het bekendste programma in het HIC; dit is met name bekend in de droge bulk sector.

**Tabel 2.9 Bekendheid met verschillende programma's havengebied Rotterdam**

Sector	Bekend met HCCE	Waarvan bekend met campagne 'Werken in Rdamse Haven'	Bekend met circulaire campus M4H 2	Bekend met Port Rangers	Bekend met Port of Opportunities
Chemie/ raffinaderijen	60%	95%	7%	51%	18%
Containers/ stukgoed	19%	97%	4%	50%	18%
Contractors/ service	45%	78%	13%	49%	19%
Distributie /logistiek	20%	98%	7%	34%	14%
Droge bulk	52%	100%	2%	62%	26%
Energy /renewables	74%	50%	28%	56%	27%
Maritiem	24%	100%	7%	50%	4%
Natte bulk	51%	81%	20%	47%	4%
<b>Totaal</b>	<b>41%</b>	<b>86%</b>	<b>10%</b>	<b>50%</b>	<b>16%</b>

Respondenten opteren er onder andere voor om jonge mensen nog vroeger kennis te laten maken met techniek (al in po en vo) en een nauwere samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven. Daarnaast zijn de bevrageden ten aanzien van de HCCE van mening dat de bekendheid kan worden vergroot en welke resultaten er worden behaald:

*'Laat zien wat er gebeurt, zodat men weet wat er speelt en we input kunnen leveren. (..) misschien iets als een Raad van Advies toevoegen, als dat er nog niet is?'*

(respondent droge bulk)

Na de analyse en bespreking van de verzamelde data, volgt er een transitietafel met directeuren en HR-managers in het HIC. Het doel is het valideren van de bevindingen en het doordenken van mogelijke handelingsrichtingen voor het Rotterdamse havengebied.

## 2.8 OPMAAT NAAR TRANSITIETAFEL

In dit hoofdstuk is in ieder geval duidelijk geworden dat personeelskrapte en het vinden en behouden van personeel (niet verrassend) zeer belangrijke aandachtspunten zijn voor de havenbedrijven in het HIC. Dit vraagstuk heeft alleen maar aan belang 'gewonnen' ten opzichte van de vorige jaargang van de havenmonitor. Gegeven de demografische ontwikkelingen in Nederland en het buitenland, zullen naar verwachting de aspecten behoud, inzetbaarheid en slimmer werken (gebruikmakend van nieuwe technologie) aan belang gaan winnen (zie ook de Staatcommissie Demografische Ontwikkelingen 2050, 2024). Deze discrepantie zet niet alleen een rem op de economische groeiambitie in de regio, maar ook op de transitie naar een circulaire economie. Welke strategieën kunnen ondernemers hanteren, om op die manier om te kunnen gaan met krapte, tegen de achtergrond van de energietransitie en processen van digitalisering? Welke vernieuwende initiatieven zijn denkbaar, naast lopende actieplannen en agenda's zoals bijvoorbeeld het 'Actieplan groene en digitale banen', 'Human Capital Agenda Zuid-Holland' en de al eerder aangehaalde HCCE? Dit alles staat centraal in het volgende hoofdstuk.

## 3 KWALITATIEVE VERDIEPING: TRANSITIETAFEL

---

*Begin november is een fysieke transitietafel georganiseerd met 6 havenondernemers (directeuren en HR-managers), om de bevindingen uit de enquête van extra verdieping te voorzien. Daarnaast hebben het Havenbedrijf Rotterdam en Deltalinqs zelf nog twee aanpalende werksessies georganiseerd, om eveneens meer inzichten te genereren. In dit hoofdstuk komt onder meer naar voren dat er veel herkenning is onder de deelnemers als het gaat om de eerdere enquêtebevindingen in deze rapportage. Daarnaast komt technologische innovatie volgens de deelnemers pas tot volle wasdom wanneer er voldoende aandacht is voor de factor arbeid en vraagt het digitale tijdperk om onderlinge samenwerking en niet om concurrentie op loon. Verder kunnen werkgevers meer leren van elkaars praktijken om inclusief werkgeverschap te vergroten, vraagt het impassen van statushouders en asielzoekers om nauwe publiek-private samenwerking en blijven imago en bereikbaarheid terugkerende drempels om aan nieuw personeel te komen.*

### 3.1 INLEIDING

Het vinden en behouden van personeel tegen de achtergrond van de energietransitie, is onmiskenbaar de belangrijkste uitdaging voor havenondernemers in het HIC. In het najaar van 2024 is een (fysieke) transitietafel georganiseerd om hier samen met 6 havenondernemers nader op in te kunnen gaan. Daarnaast hebben het Havenbedrijf Rotterdam en Deltalinqs nog twee aanpalende werksessies georganiseerd, met eenzelfde doel. De bijeenkomsten vonden allen plaats op basis van anonimiteit en hieronder wordt beknopt ingaan op de belangrijkste inhoudelijke ‘geluiden’ tijdens deze bijeenkomsten.

### 3.2 ARBEIDSMARKT IN VERANDERING

Het tekort aan menselijk kapitaal is voor alle aanwezigen hét belangrijkste aandachtspunt, kijkend naar de toekomst. Het leveren van producten en diensten komt hierdoor volgens de deelnemers in gevaar en de kansen die nieuwe technologie met zich meebrengt, komt ook niet volledig tot wasdom. Herkenning is er ook als het gaat om de grootste personeelskrachte die zich voordoet in de techniek en ICT (waaronder cybersecurity), de algehele upgrading van de arbeidsmarkt en functies die als gevolg van nieuwe technologie van inhoud veranderen; ze vooral meer data-gedreven zijn. Iemand vatte de belangrijkste consequentie als volgt samen:

*“Zowel het aantrekken van nieuwe mensen als het trainen van het huidige personeel is en blijft noodzakelijk.”*

Het is tegelijkertijd een geluid van alle tijden, dat ook in de voorgaande editie van het arbeidsmarktonderzoek in het HIC ter sprake kwam. Het lijkt erop dat dit patroon zich in de afgelopen drie jaar heeft voortgezet, met een verdere accentuering van de arbeidsmarktkrapte in de techniek/ICT en op de toenemende functie-eisen als gevolg van technologische verandering.

### 3.3 TECHNOLOGIE KAN NIET ZONDER MENSEN

Verhoging van de arbeidsproductiviteit en het tegengaan van personeelskrapte kan bij uitstek via nieuwe technologie plaatsvinden. Maar dit kan volgens de deelnemers niet zonder de factor arbeid. Hoewel automatisering het aantal kantoorfuncties wel degelijk doet afnemen, komen een bredere adoptie en de opbrengsten van nieuwe technologie niet vanzelf tot stand. De deelnemers geven aan dat er in het HIC al veel veranderd is. Met name fysiek werk op de terminal en kantoorfuncties zijn verdwenen of van inhoud veranderd. Maar in het algemeen leidt technologische innovatie tot een hogere productiviteit wanneer mensen hierin worden meegenomen en ze over voldoende kwalificaties beschikken. Enkele citaten, ter illustratie:

*“Er is veel automatisering, maar een tekort aan mensen om dit te beheersen.”*

*“Er is aanvullende kennis nodig binnen bestaande functies.”*

*“Er wordt gewerkt aan een AI-platform, maar er is een tekort aan mensen met de juiste kennis. Het is lastig om voldoende gekwalificeerd personeel te vinden dat deze technologieën begrijpt.”*

Het moge duidelijk zijn, voor de toekomst van de regionale economie in het HIC zullen werkenden vaardigheden moeten worden bijgebracht om zo de nieuwe functie-vereisten in te kunnen vullen. Praktisch gezien past hierbij een actief scholingsbeleid van havenondernemers, een zo'n nauw mogelijke aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven en het niet tussentijds 'wegkopen' van personeel. Met name dit laatste aspect komen havenondernemers maar al te vaak tegen:

*“Veel technische functies vergen een zekere kennisopbouw (..) daarbij is er een hevige concurrentie op de markt. Vooral jongeren zijn gevoelig voor een hoger loon.”*

Het bovenstaande vraagt volgens deelnemers om meer onderlinge samenwerking tussen bedrijven in het HIC, waarbij personeel onderling niet wordt 'weggekocht' door anderen. Dit draagt niet bij aan het algehele functioneren van het HIC als ecosysteem.

### 3.4 INCLUSIEVER WERKEN GAAT BETER, MAAR BLIJFT EEN ZOEKTOCHT

Eerder hebben we gezien dat havenondernemers vaker werken op basis van vaste dienstverbanden en er breder wordt geworven dan voorheen. Tegelijkertijd is het aandeel vrouwen en werknemers met een migrantenachtergrond nog altijd relatief laag en kan het D&I-beleid volgens de respondenten beter worden ingeregeld. Sommige deelnemers geven aan moeite te hebben met het bereiken van kwetsbare doelgroepen, hoewel er ook ondernemers zijn die hier simpelweg zelf actiever naar op zoek moeten gaan en niet op zoek moeten blijven naar de 'ideale' kandidaat (zie ook Dekker et al., 2023). Mogelijk speelt ook een stuk onbekendheid hier een rol, gegeven de volgende reactie:

*“Het wordt makkelijker als je al een divers personeelsbestand hebt.”*

Managers spelen volgens de deelnemers een cruciale rol als het gaat om divers en inclusief werken. Hier ligt volgens een deelnemer ook een rol voor het HIC als geheel; om het werken in de haven aantrekkelijker én ‘veiliger’ te maken:

*“Hier is ook een rol voor de branche. Het is vaak een harde wereld buiten. Sociale en psychologische veiligheid zijn belangrijk. Er worden bijvoorbeeld nog steeds ongepaste opmerkingen gemaakt. De sector kent nog veel ‘rouwdouwers.’”*

Bekend is dat de omstandigheden zo moeten zijn ingericht, waardoor werkgevers (meer) gaan investeren in kwetsbare doelgroepen. Naast verschillende bedrijfskenmerken (zoals omvang, eerdere ervaringen en het type productieproces) gaat het dan onder andere om een positieve grondhouding van de ‘beslissers’ binnen arbeidsorganisaties, ten aanzien van inclusief ondernemen. Er moet in die zin al een zogenaamde ‘climate for inclusion’ aanwezig zijn (Lirio et al., 2008). Het meer onderling delen van goede voorbeelden, successen én ‘falen’ kan mogelijk bijdragen aan het lerend vermogen en een grotere bereidheid van havenondernemers om kwetsbare doelgroepen in te passen op de werkvloer en ervaren risico’s te doen afnemen.

### 3.5 MIGRATIE ALS WENKEND PERSPECTIEF

Arbeidsmigranten leveren een aanzienlijke bijdrage aan de Nederlandse economie. Met de toenemende krapte, wordt dit als één van de manieren gezien om mee om te gaan. Maar er kleven ook maatschappelijke kosten aan migratie, waaronder misstanden op de arbeidsmarkt en een toenemende druk op de huisvesting en sociale samenhang (Adviesraad Migratie, 2024). Wat nodig is, is een gerichte inzet van migratie in brede zin als één van de handelingsperspectieven. En dan gaat het niet eens zozeer om het aanboren van nieuw internationaal talent, maar om een nog beter gebruik van het in Nederland al aanwezige potentieel. De deelnemers geven aan bekend en actief bezig te zijn met de inzet van arbeidsmigranten in het productieproces. Tegelijkertijd is de specifieke inzet van statushouders en asielzoekers complexer:

*“Er zijn taalbarrières (..) en voor bepaalde functies is certificering nodig wat het lastiger maakt. (..) het huisvesten is ook een uitdaging.”*

Ten aanzien van de specifieke inzet van asielzoekers, merkt iemand op:

*“In asielzoekers investeren is lastig, omdat je niet weet of ze blijven.”*

Hoewel er steeds meer initiatieven zijn om werkgevers en statushouders en asielzoekers beter te matchen en te ondersteunen (denk bijvoorbeeld aan het aanbieden van taalondersteuning, culturele training en aanpakken zoals ‘Port of Opportunities’<sup>6</sup>), lijkt er onder werkgevers nog altijd een ondersteuningsbehoefte te liggen. Migratie kan -mits goed geregeld- een wenkend perspectief zijn tegen personeelskrapte, maar nauwe publiek-private samenwerking is hierbij een minimale basis tot succes. Hoewel de gemeente Rotterdam speciale teams heeft ter ondersteuning van statushouders en asielzoekers, en het bedrijfsleven, zijn er bij bedrijven nog altijd de nodige vragen hoe en onder welke

---

<sup>6</sup> Hoewel dit project onder havenbedrijven relatief onbekend is (zie hoofdstuk 2).

voorwaarden zij het beste specifieke migrantengroepen zo goed mogelijk kunnen inpassen op de werkvloer.

### 3.6 IMAGO EN BEREIKBAARHEID: TERUGKERENDE DREMPELS

De Rotterdamse haven kampt volgens de deelnemers met een negatief imago en ook de bereikbaarheid is letterlijk een fysieke drempel voor veel werkzoekenden. Dit zijn terugkerende punten (zie ook hoofdstuk 2). En wanneer er volgens de deelnemers al sprake is van openbaar vervoer, dan is dat specifiek voor de terminals en/of op basis van strikte vertrek- en eindtijden. Iemand verzucht:

*“Er zijn wel initiatieven geweest. Ook in het verleden. Maar het blijft een probleem.”*

Het wordt volgens de deelnemers hoog tijd om de slechte bereikbaarheid aan te pakken. Ideeën variëren van het aanbieden van e-bikes tot en met het fiscaal aantrekkelijker maken van bedrijfsvervoer.<sup>7</sup> Daarnaast blijft ook het volgens de deelnemers negatieve imago van de haven een rol spelen. Mogelijk dat de HCCE hier via haar campagnes een positieve impuls aan kan geven.

### 3.7 TOT SLOT: ONBEKENDHEID ÉN BELANG VAN HCCE

Desgevraagd is er veel onbekendheid ten aanzien van de HCCE. Het concept als zodanig zegt de deelnemers weinig en lijkt niet aansprekend. Wél is er iets meer bekendheid wanneer er gericht wordt doorggevraagd naar specifieke activiteiten, zoals de campagne en ‘Port Rangers’. Deelnemers vragen verder meer aandacht voor de (vroegtijdige) inzet van nieuwe (sociale) media en ‘influencers’ om jongere doelgroepen beter te kunnen bereiken. Traditionele wervingskanalen (zoals open dagen en bedrijfsbezoeken) lijken in hun beleving minder goed aan te sluiten bij de leefwereld van jongere doelgroepen. Tijdens de gesprekken wordt in een meer overkoepelende zin duidelijk dat de HCCE in algemene zin wel gewenst is om het HIC als geheel en minder versnipperd in het Rijnmondgebied ‘op de kaart’ te zetten:

*“Dit soort initiatieven zijn wel nodig om voor ons allemaal meer bekendheid te genereren.”*

---

<sup>7</sup> Zie in dit verband ook ‘Een bereikbare haven: hoezo een probleem?’, Algemeen Dagblad, 16 oktober 2024.

## 4 EPILOOG: STRATEGISCHE OPGAVEN

---

Via een enquête en bijeenkomsten met havenondernemers is onderzocht wat de belangrijkste arbeidsmarktontwikkelingen en uitdagingen zijn in het Rotterdamse HIC. De belangrijkste uitkomsten zijn beschreven in de voorgaande hoofdstukken. Er is consensus dat het arbeidsmarktprobleem groot is en zich naar verwachting niet gemakkelijk en snel laat oplossen. De discrepanties op de arbeidsmarkt die in eerdere jaargangen van het Rotterdamse havenonderzoek zijn geconstateerd, zijn nog steeds aanwezig en de situatie lijkt niet wezenlijk te verbeteren. Deze situatie vraagt daarom mogelijk ook om meer strategische denkrichtingen, voorbij de praktijken die zich (parallel) richten op het beheersen van personeelskrachte op de korte termijn. Kijkend naar de beschreven ontwikkelingen lijkt er genoeg aanleiding om actie te ondernemen.

### Individuele leerrechten

Om mensen te verleiden om in het HIC te werken, zijn inmiddels onder meer actieplannen (bv Human Capital Agenda Zuid-Holland) en coalities (bv. HCCE) ontwikkeld. Maar om de instroom in het havengebied structureel te vergroten is waarschijnlijk meer nodig. Het HIC heeft er belang bij dat er vrijwillige arbeidsmobiliteit ontstaat van andere sectoren naar het havengebied en/of dat het bestaande havenpersoneel niet vertrekt en zich blijft ontwikkelen. Dit is van belang tegen de achtergrond van maatschappelijke ontwikkelingen zoals de energietransitie en processen van digitalisering. In beide gevallen is het voor werkenden en werkzoekenden niet altijd financieel aantrekkelijk om dit te doen; opgebouwde rechten kunnen immers verloren gaan en scholing is kostbaar. Het faciliteren van individuele opleidingsbudgetten vergroot naar verwachting de wendbaarheid van zowel werkzoekenden als werkenden en kan bijdragen aan de instroom. In Rotterdam is hier overigens al deels ervaring mee opgedaan, via de (tijdelijke) inzet van scholingsvouchers. Dit type denken zou op landelijk niveau navolging verdienen, via een systeem van individuele leerrechten voor werkenden en werkzoekenden die ouder zijn dan 27 jaar. Het bijbehorende financieringsmodel kan op verschillende manieren worden uitgewerkt en gefaseerd worden ingevoerd. (SEO, 2023). Een goede interactie tussen bedrijfsleven en onderwijsinstellingen is vanzelfsprekend een randvoorwaarde. Naar verwachting zal de arbeids- en scholingsparticipatie door dit alles toenemen, waar óók het HIC haar vruchten van kan plukken.

### Blijvende aandacht voor aantrekkelijk vestigingsklimaat

Om de regio aantrekkelijk te houden voor havenondernemers, is blijvende aandacht voor een aantrekkelijk vestigingsklimaat nodig. Globale concurrentiedruk en de in Nederland stijgende loonkosten brengen het risico met zich mee dat bedrijven in het HIC actief op zoek gaan naar alternatieven. Knellende barrières rond zaken als regelgeving en vergunningen moeten daarom tot een minimum worden beperkt. Het 'Versnellingshuis Energietransitie HIC' is een mooi praktijkvoorbeeld van een initiatief om verduurzamingstrajecten te stroomlijnen en te versnellen, door barrières in regelgeving waar mogelijk te doen afzwakken. Het algemene devies luidt: zorg voor duidelijk lokaal/regionaal beleid en snelle besluitvorming voor ondernemers in het HIC, waarbij de eerder aangehaalde fiscale regelgeving voor bedrijfsvervoer een concreet aandachtspunt is om nader te verkennen.

### Kom tot een inclusiever arbeidsmarktklimaat

Ondanks alle inspanningen blijft het voor havenondernemers complex om nog inclusiever te werken (zie de voorgaande hoofdstukken). Werkgevers moeten hierin zoveel mogelijk worden ontlast, als het gaat om zaken als begeleiding op de werkvloer en administratieve verplichtingen. Maar het vergt ook een stuk 'doenvermogen' van diezelfde werkgevers. Er zijn binnen het socialezekerheidsstelsel al veel regelingen voor werkgevers om met ervaren risico's om te gaan. Om ondernemers te 'verleiden' om nog meer werk te maken van inclusiviteit, kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het opnemen van striktere inspanningsverplichtingen bij de gunning van lokale/regionale aanbestedingsprojecten. De gemeente Rotterdam heeft hier in het recente verleden ervaring mee opgedaan in het kader van het toevoegen van een zogenaamde 'werkgelegenheidsparagraaf' bij openbare aanbestedingstrajecten (Dekker, 2022). Tot slot zou de oprichting van een kennisplatform rond inclusief werken in het Rotterdamse havengebied kunnen bijdragen aan een nog grotere kenniscirculatie, waardoor individuele bedrijven niet voortdurend zelf opnieuw 'het wiel' hoeven uit te vinden en de inclusiviteit van het werkklimaat naar verwachting wordt bevorderd.



# LITERATUUR

---

Adviesraad Migratie (2024). *Afgewogen arbeidsmigratie*. Den Haag: Adviesraad Migratie.

Beer, P. de, & Conen, W. (2022). *De waarde van werk in Nederland*. Amsterdam: UvA.

Dekker, F., Zandvliet, K. & De Vleeschouwer, E. (2021). *Arbeidsmarktonderzoek haven- en industrieel complex 2021*. Rotterdam: SEOR.

Dekker, F. (2022). Een nieuwe arbeidsmarkt vraagt om nieuw elan, *Sociaal Bestek*, 84(3). Online access.

Dekker, F., Koster, F., Anschutz, J. & Van Kooij, M. (2023). Inclusief HRM: wie wordt er uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek? *Tijdschrift voor HRM*, 26(3): 1-21.

Lirio, P. et al. (2008). The inclusion challenge with reduced load professionals: The role of the manager, *Human Resource Management*, 47(3): 443-461.

SEO (2023). *Naar een systeem van leerrechten*. Amsterdam: SEO.

Staatcommissie Demografische Ontwikkelingen (2024). *Demografische ontwikkelingen 2050*. Den Haag.

Yang, Y. & Hsieh, Y. (2024). Critical success factors of smart port digitalization in the post-COVID19 era, *Case Studies on Transport Policy*, 17: 1-11.

Zandvliet, K. & De Rooij-Van Leeuwen, M. (2017). *Arbeidsmarktonderzoek haven- en industrieel complex 2017*. Rotterdam. Rotterdam: SEOR.

# I ONDERZOEKSVERANTWOORDING

## I.1 RESPONS EN WEGING ENQUÊTERESULTATEN

In totaal hebben 279 bedrijven/vestigingen de online-enquête volledig ingevuld. De respons is gewogen naar postcodegebied om de resultaten representatief te maken voor het Rotterdamse Havengebied. De totale populatie betreft alle bedrijven (exclusief zzp'ers) die op basis van postcode van de vestiging actief zijn in het Rotterdamse havengebied. Als bronbestand is hiervoor het LISA-bedrijvenregister gebruikt. Er is gekozen om alleen te wegen naar postcodegebied en niet naar sector en grootteklasse. Qua sector gebruiken we een indeling van havengerelateerde sectoren die niet aan het bedrijvenregister te koppelen zijn. Qua grootteklasse zien we een wat vertekend beeld, omdat veel respondenten het aantal werknemers van het totale bedrijf hebben ingevuld, en niet van de desbetreffende vestiging (ondanks een expliciete toelichting in de enquête). Zodoende is ook de verdeling over grootteklasse niet direct te vergelijken met bijvoorbeeld de gegevens in het LISA-Bedrijvenregister.

**Tabel I.1** Verdeling respons over grootteklasse en sector

Sector	N	%	Grootte	N	%
Chemie/raffinaderijen	42	15%	1-9 wn	15	5%
Containers/stukgoed	36	13%	9-99 wn	77	28%
Contractors/havenservicebedrijven/dienstverleners	47	17%	>99 wn	187	67%
Distributie/logistiek	42	15%			
Droge bulk	29	10%			
Energy/renewables	25	9%			
Maritiem	27	10%			
Natte bulk	27	10%			
Overig	4	1%			
Totaal	279	100%	Totaal	279	100%

Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2024

Voor de havengebieden passen we een simpele proportionele weging toe aan de data. We doen dit door de verdeling van de totale populatie over de havengebieden te nemen en dat te delen door de verdeling van de respons over de havengebieden en vervolgens toe te passen op de individuele respondenten. Als dus een gegeven havengebied 10% van de respons omvat en hetzelfde havengebied omvat 15% van de totale populatie, dan krijgen alle respondenten die in dit havengebied vallen de weging  $15\%/10\%=1.5$ . Vervolgens wordt op elke uitkomst deze weging toegepast waardoor de gemiddeldes meer representatief zijn voor het gehele Rotterdamse havengebied. In onderstaande tabel staan de verdelingen en bijbehorende wegingsfactoren die zijn gebruikt in deze studie. De gebieden 'overig (buiten havengebied' en niet ingevuld) zijn niet meegenomen in de berekening van de wegingsfactoren. Zij krijgen de weging 1.

**Tabel I.2 Verdeling over havengebieden – respons en bedrijvenregister**

Sector	%respons*	%bedrijvenregister	wegingsfactor
Botlek	15%	11%	0.72
Eemhaven	16%	13%	0.79
Europoort	19%	11%	0.58
Maasvlakte	31%	5%	0.15
Park-, St. Jobs- en Schiehaven	2%	2%	0.99
Pernis	3%	4%	1.24
Waal, Rijn en Maashaven	10%	43%	4.5
Wilhelminas, Merwe, Keile, Lek en IJsselhaven	4%	12%	3.3
Niet ingevuld			1
Overig (buiten R'dam/havengebied)			1

Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2024. \*Exclusief gebieden overig en niet ingevuld.

Dit rapport doet verslag van onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van Deltalinqs, Havenbedrijf Rotterdam en de gemeente Rotterdam.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij SEOR BV. Het gebruik van het materiaal in dit rapport is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldiging en/of openbaarmaking in welke vorm dan ook is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van SEOR BV.

Het onderzoek is uitgevoerd door SEOR BV.

---

Dit rapport is een uitgave van SEOR BV - Marconistraat 16, 3029 AK Rotterdam  
In opdracht van Deltalinqs, Havenbedrijf Rotterdam en de gemeente Rotterdam

[www.seor.nl](http://www.seor.nl)