SEOR
Erasmus School of Economics

ARBEIDSMARKTONDERZOEK HIC 2021

ONTWIKKELINGEN EN UITDAGINGEN

EINDRAPPORT

Fabian Dekker

Kees Zandvliet

Elisa de Vleeschouwer

COLOFON

DIT IS EEN UITGAVE VAN

SEOR BV

Dit rapport doet verslag van het arbeidsmarktonderzoek Haven- en Industrieel Complex (HIC) in Rotterdam Rijnmond. Dit onderzoek is eind 2020, begin 2021 door SEOR uitgevoerd in opdracht van Deltalinqs, het Havenbedrijf Rotterdam en de gemeente Rotterdam.

BEGELEIDINGSCOMMISSIE

Het onderzoek is begeleid door een begeleidingscommissie bestaande uit:

Cees Alderliesten	Deltalinqs
Renée Rotmans	Havenbedrijf Rotterdam
Maarten van Kooij	gemeente Rotterdam

DANKWOORD

De onderzoekers danken de begeleidingscommissie voor de prettige samenwerking en de bruikbare ondersteuning bij de opzet en uitwerking van het onderzoek en hun nuttige commentaar op het concept van deze rapportage.

We danken de bedrijven die via het invullen van de vragenlijst een belangrijke bijdrage aan het onderzoek hebben geleverd.

Een bijzonder woord van dank gaat uit naar de bedrijven die via een telefonisch interview ons nader hebben geïnformeerd over de bestaande en verwachte ontwikkelingen in het havengebied.

© SEOR BV / ROTTERDAM, APRIL 2021

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

CONCLUSIES EN SAMENVATTING I

1 INLEIDING 5

1.1 Periodiek arbeidsmarktonderzoek 5

1.2 Centrale vraagstelling en onderzoeksopzet 5

1.3 Opbouw arbeidsmarktrapportage 6

2 KWANTITATIEVE ONTWIKKELINGEN IN HET HAVENGEBIED 8

2.1 Inleiding 8

2.2 Kenmerken respondenten 9

2.3 Impact van maatschappelijke trends op het bedrijfsbeleid 11

2.4 Vraag naar arbeid 13

2.5 Mobiliteit en inzetbaarheid 18

2.6 Diversiteit en onbenut arbeidspotentieel 22

2.7 Innovatie in het havengebied 25

3 KWALITATIEVE VERDIEPING HAVENGEBIED 29

3.1 Inleiding 29

3.2 Impact maatschappelijke trends: coronacrisis zorgt voor onzekerheid en remt investeringen 29

3.3 Impact maatschappelijke trends: opgave om te verduurzamen 30

3.4 Technologie en upgrading van werk: de kraanbediende met een joystick 30

3.5 Aansluiting vraag en aanbod en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers 31

3.6 Diversiteitsvraagstuk en onbenut arbeidspotentieel 32

4 STRATEGISCHE OPGAVE: SOCIALE INNOVATIE IN HET HAVENGEBIED 34

4.1 Inleiding 34

4.2 Sociaal innoveren: werkzekere medewerkers via ‘driesporenbeleid’ 34

4.3 Sociaal innoveren: energietransitie vraagt om lange adem en samenwerking 35

4.4 Sociaal innoveren: nieuwe producten en diensten 36

4.5 Tot slot: herijking van beleidsperspectief (‘coalition of the willing’) 36

LITERATUUR 38

I ONDERZOEKSVERANTWOORDING 40

CONCLUSIES EN SAMENVATTING

Wat zijn de belangrijkste arbeidsmarktontwikkelingen en uitdagingen in het haven- en industriecomplex in Rotterdam (HIC) en welke suggesties hebben werkgevers om de positie van het HIC verder te versterken via een betere inzet van menselijk kapitaal? Dit is de belangrijkste vraag van deze jaargang van het arbeidsmarktonderzoek in het HIC. Om de twee tot drie jaar peilen de organisaties Deltalinqs, het Havenbedrijf Rotterdam en de gemeente Rotterdam onder leden van Deltalinqs, Fenex en VRC de belangrijkste trends en ontwikkelingen. Aan deze jaargang werkten 121 bedrijven mee via een online enquête en zeven HR-managers via een verdiepend telefonisch gesprek. Na weging op basis van het Bedrijvenregister geven de resultaten een sterk indicatief beeld van (middel)grote bedrijven in de drie *belangrijke* economische clusters van het havengebied.

Deze kwalitatieve rapportage is onlosmakelijk verbonden met het arbeidsmarktdashboard Rijnmond-InZicht (RiZ). Voor een laatste stand van zaken van alle cijfermatige arbeidsmarktontwikkelingen in het HIC, verwijzen we daarom naar dit platform (www.rijnmondinzicht.nl).

Complex speelveld met veel moeilijk vervulbare vacatures

Het speelveld van werkgevers in het HIC is complex; globalisering, de huidige coronacrisis, technologische verandering en de energietransitie hebben impact op de bedrijfsvoering. Met name COVID-19 zorgt voor de nodige onzekerheid, bijvoorbeeld ten aanzien van het doen van toekomstige investeringen en het maken van snellere stappen in de energietransitie (Smart Port, 2020). Het lijkt er niet op dat de beschreven impact zich direct vertaalt in de vacatureontwikkeling – de meerderheid schat in dat deze als gevolg van de beschreven maatschappelijke ontwikkelingen ongeveer gelijk blijft in de komende twee jaar – maar wel in de gevraagde kennis en vaardigheden (42 procent verwacht een (zeer) snelle verandering).

Ook valt op dat maar liefst 70 procent van de ondervraagde bedrijven moeilijk vervulbare vacatures heeft. Deze omvang ligt in lijn met eerder onderzoek naar aansluitingsproblemen in het havenbedrijfsleven (Hollen & Volberda, 2019). In het economische cluster Industrie & Maintenance gaat het dan met name om technische functies op middelbaar en hoger onderwijsniveau, terwijl lager en middelbaar geschoolde functies openstaan in de clusters Transport & Logistiek en Maritieme Dienstverlening.

Kijkend naar de impact van technologische verandering is er een verdere (geleidelijke) ontwikkeling naar een meer digitaal aangestuurd havenbedrijfsleven (zie ook Zandvliet & De Rooij-Van Leeuwen, 2017). Vertaald naar de gevraagde werknemersvaardigheden zoeken havenbedrijven niet alleen naar havenspecifieke (en ICT-gerelateerde) skills, maar ook naar 'zachtere' vaardigheden, zoals aanpassingsvermogen (zie voor een verandering in de gevraagde skills in vacatureteksten ook het arbeidsmarktdashboard RiZ).

Stijgend belang van betrokken en geschoolde medewerkers: driesporenbeleid

De ondervraagde bedrijven geven aan dat behoud van het juiste personeel het belangrijkste aandachtspunt is in het personeelsbeleid. Dat is niet verwonderlijk, gegeven het aantal openstaande vacatures en het gegeven dat het uiteindelijk de medewerkers zijn die om moeten gaan met maatschappelijke verandering en bijdragen aan bedrijfsresultaten. Het HRM-beleid probeert op dit terrein vooruitgang te boeken en richt zich hierbij op een driesporenbeleid:

- Aandacht tijdens werving en selectie op 'zachte' kenmerken (denk aan pro-activiteit, wendbaarheid en probleemoplossend vermogen);
- Aandacht voor activerend HR-beleid (denk aan culturele veranderingstrajecten en het trainingsaanbod);

- Ontziebeleid (wanneer verhoging van de inzetbaarheid van medewerkers op haar grenzen stuit).

Uit de interviews met HR-managers kwam niet alleen het investeren in mensen ter sprake, maar ook het belang van coachend leiderschap, waarbij de leidinggevende minder 'stuurt' en meer 'ondersteunt'. Dat de onderzochte bedrijven het belang van betrokken en geschoolde medewerkers onderschrijven blijkt ook uit het gegeven dat 57 procent aangeeft dat de kennis en vaardigheden van het bestaande personeel redelijk tot goed aansluiten bij wat er gevraagd wordt. Dit suggereert aandacht voor duurzame inzetbaarheid. Bij nieuwe medewerkers wordt dit overigens lager ingeschat (42 procent) en kiezen bedrijven ervoor om te investeren in mensen, wat ook blijkt uit de hoge scholingsgraad in het economische cluster Industrie & Maintenance (66 procent), waar het aandeel moeilijk vervulbare vacatures het grootst is.

Ook de bevinding dat 61 procent van de bevraagde werkgevers aangeeft dat de focus op flexibele arbeid op korte termijn niet toeneemt, wijst in de richting van bedrijven die concreet aan de slag (willen) gaan met het ontwikkelen van de bestaande personeelsinzet. Om goed voorbereid te zijn op nieuwe ontwikkelingen is er binnen het HIC een groot besef dat de toekomst valt of staat met de inzet en behoud van (slimme) mensen.

Diversiteit en inclusiviteit laag op de agenda: van behouden naar ontwikkelen via een 'coalition of the willing'

Diversiteit en inclusiviteit van het personeelsbestand lijken een minder cruciale rol te spelen in het HIC. Minder dan de helft (circa 40 procent) van de respondenten geeft aan dat het diversiteitsvraagstuk inmiddels op de agenda staat. Hierbij doen zich verschillen voor tussen organisatiekenmerken (omvang, personeelssamenstelling en financiële situatie). Minder dan een kwart van de werknemers in de bevraagde organisaties is vrouw en 17,5 procent heeft een migratieachtergrond. De overgrote meerderheid signaleert verder dat de inpassing van mensen met een grote afstand tot werk (zoals langdurig bijstandsgerechtigden of mensen met een arbeidsbeperking) complex is. Voor werkloze 55-plussers ziet de situatie er iets rooskleuriger uit, maar ook in dit geval lijken de baanvindkansen in het havengebied laag.

Ondersteunende faciliteiten, zoals een Leerwerkakkoord voor de haven, zijn slecht bekend (27 procent) en er wordt door enkele personen gepleit om de pijlers in eerste instantie te gaan richten op een groep koplopers ('coalition of the willing'), waardoor mogelijk eerder beweging en een bron van enthousiasme ontstaan. Generieke aanpakken kunnen op minder belangstelling rekenen. Sociaaleconomische kansen worden vooral vergroot door aan te sluiten bij lopende ontwikkelingen en lokaal ondernemerschap, in plaats van te sturen via vooraf uitgetekend beleid.

Vanuit een meer overkoepelend oogpunt is een implicatie van dit onderzoek dat bedrijven in het HIC duidelijk stappen hebben gezet in het behouden van bestaand personeel (bijvoorbeeld door in te zetten op scholing en training en minder op flexibele arbeid), terwijl het ontwikkelingsperspectief minder snel van de grond komt (bijvoorbeeld door het benutten van onbenut arbeidspotentieel bij openstaande vacatures, het streven naar een meer divers personeelsbestand en het nemen van aanvullende stappen in de energietransitie).

Aandachtspunt voor de toekomst: focus op sociale innovatie

Welke uitdagingen voor de toekomst komen uit dit onderzoek naar voren? Wat duidelijk is geworden, is dat verschillende uitdagingen niet solistisch of op landenniveau zijn op te lossen. Denk bijvoorbeeld aan de energietransitie (op mondiaal niveau) en de verdere verduurzaming van het havengebied, of aan het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Om hierin een (extra) slag te kunnen maken is het belangrijk om samen te werken en iedereen vroegtijdig bij nieuwe trajecten te betrekken. Wat dat betreft wordt dit door de meeste bedrijven in het HIC ook erkend: in alle drie de economische sectoren wordt de overgrote meerderheid van werknemers vroegtijdig betrokken bij nieuwe manieren van werken.

Op managementniveau lijkt de tijd daarom aangebroken om in het licht van sociale innovatie nu een volgende verbeterslag te maken. Medewerkers worden in het algemeen betrokken bij verandering en er lijkt (onder meer door de roep om personeel voor moeilijk vervulbare vacatures) een focus te ontstaan die zich richt op langeretermijnsamenwerking (bijvoorbeeld door minder gebruik te maken van flexibele arbeid en tijdig bij te scholen waar nodig). Maar uit de resultaten blijkt ook dat nog altijd minder dan de helft van de bedrijven een plek heeft ingeruimd voor het inzetbaarheidsvraagstuk op strategisch niveau (48 procent). Ook lijken er weinig mogelijkheden te zijn voor mensen met een grotere afstand tot werk en diversiteit komt vooralsnog onvoldoende van de grond. Om sociale innovatie nog beter van de grond te krijgen, zijn dit twee aandachtspunten waar bedrijven in het HIC nog meer werk van kunnen maken. Op deze manier ontstaat een nieuwe 'brugverbinding' tussen het havenbedrijfsleven en de stad (vergelijk in dit verband de oproep van VNO-NCW voor ondernemen voor brede welvaart, 2021).

Dat is overigens nog niet zo gemakkelijk en pasklare antwoorden zijn er niet, zeker in een bedrijfsmgeving die sterke (internationale) prijsconcurrentie ervaart (Hollen & Volberda, 2019). Wat wél kan gebeuren is een kennisinfrastructuur te creëren, waarbij nieuwe ideeën en praktische aanpakken zoveel mogelijk gedeeld worden en het beleid context-specifiek is vormgegeven (in tegenstelling tot een *one size fits-all* strategie). De uitdaging is om hierbij de juiste instrumenten en samenwerkingspartners ('coalition of the willing') te kiezen. Afstemming hierover met het bedrijfsleven en nauwe samenwerking op Europees niveau zijn cruciaal. Mogelijkheden variëren van (nieuwe) 'fieldlabs' rond innovatievraagstukken tot en met de inzet van Europese subsidies en innovatievouchers voor bedrijven die experimenteren met manieren om de energietransitie sneller van de grond te krijgen en het personeelsbestand meer divers en inclusiever te maken.

Kanttekeningen bij het onderzoek

Tot slot zijn er een aantal kanttekeningen te plaatsen bij dit onderzoek. Ten eerste zijn uitspraken gebaseerd op een relatief klein aantal waarnemingen, waardoor de bevindingen (na weging) een sterk indicatief karakter hebben. Ten tweede heeft bevraging plaatsgevonden in het midden van de huidige coronacrisis. Hierdoor is het lastig om een onderscheid te maken tussen tijdelijke ontwikkelingen (ingegeven door COVID-19) en structurele trends. Periodiek monitoronderzoek in het HIC is daarom aan te bevelen.

1 INLEIDING

Achtergrond, doel en opzet van het onderzoek

1 INLEIDING

Iedere twee tot drie jaar is er een arbeidsmarktonderzoek in het haven- en industriecomplex Rotterdam. In dit hoofdstuk presenteren we de centrale vraagstelling en gehanteerde onderzoeksopzet van de nieuwste jaargang, die bestaat uit een combinatie van een online-enquête en diepte-interviews met HR-managers in het Rotterdamse havengebied.

1.1 PERIODIEK ARBEIDSMARKTONDERZOEK

Het Rotterdamse Haven- en Industriecomplex Rotterdam (verder: HIC) is van groot belang voor de werkgelegenheid en economische ontwikkeling van de arbeidsmarktregio Rotterdam-Rijnmond (zie bijvoorbeeld de Economische Verkenning Rotterdam, 2020). Iedere twee tot drie jaar wordt er daarom een arbeidsmarktonderzoek uitgevoerd naar de belangrijkste arbeidsmarktontwikkelingen en uitdagingen in het HIC. Deze kennis stimuleert organisaties om gesprekken en innovatie op gang te brengen, om als havengebied nu en in de nabije toekomst concurrerend te blijven. Dit is het doel van het onderhavige onderzoek.

Waar eerdere havenmonitors (zie bijvoorbeeld Zandvliet & De Rooij-Van Leeuwen, 2017) eveneens ontwikkelingen schetsen en/of zich specifiek richten op de economisch toegevoegde waarde (economisch kapitaal) (zie bijvoorbeeld Van der Lugt et al., 2018), richt dit arbeidsmarktonderzoek zich sterker dan voorheen op de toekomst en op de inzet van sociaal kapitaal (menselijke hulpbronnen en samenwerkingsverbanden). Op basis hiervan ontstaan concrete handelingsalternatieven om op korte en (middel)lange termijn toegevoegde waarde te creëren. In tegenstelling tot eerdere rapportages besteden we in dit onderzoek minder aandacht aan de cijfermatige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van het HIC. Hiervoor verwijzen we naar het regionale arbeidsmarktdashboard RijnmondInZicht (www.rijnmondinzicht.nl). Dit platform bevat op basis van gegevens uit het Bedrijvenregister en CBS-microdata de laatste cijfers en ontwikkelingen over bedrijvendynamiek en werkgelegenheid in het havengebied van de arbeidsmarktregio Rotterdam-Rijnmond.

Wanneer we in dit rapport spreken over het HIC, gaat het in het bijzonder om alle economische activiteiten die direct dan wel indirect zijn gerelateerd aan de volgende drie centrale economische clusters: Industrie & Maintenance, Transport & Logistiek en Maritieme Dienstverlening. En wat betreft de geografische afbakening gaat het om de regio Rijnmond, waarmee we zoveel mogelijk vanuit een regionaal (vestigings) perspectief redeneren en aansluiten bij eerdere definities en afbakeningen (Zandvliet en De Rooij-Van Leeuwen, 2017; Van der Lugt et al., 2018).

1.2 CENTRALE VRAAGSTELLING EN ONDERZOEKSOPZET

De centrale vraagstelling van dit arbeidsmarktonderzoek luidt als volgt:

Wat zijn de belangrijkste arbeidsmarktontwikkelingen in het HIC, welke uitdagingen zijn er, hoe gaan organisaties hiermee om en welke suggesties hebben werkgevers om de positie van het HIC verder te versterken?

Het onderzoek is gebaseerd op drie onderzoeksactiviteiten:

1. Bestudering van het bedrijvenregister om de aard en omvang van de werkgelegenheid in het HIC en de arbeidsmarktregio Rotterdam-Rijnmond vast te stellen, én de enquêteresultaten van het onderzoek vervolgens te wegen naar economisch cluster en bedrijfsomvang.
2. Een online-enquête onder 121 directeuren en HR-managers in het HIC (zie bijlage).
3. Zeven (telefonische) diepte-interviews onder organisaties uit de drie economische clusters in het HIC (zie de bijlage).

1.3 OPBOUW ARBEIDSMARKTRAPPORTAGE

In het volgende hoofdstuk wordt allereerst de belangrijkste kwantitatieve enquêteresultaten beschreven, zoveel mogelijk uitgesplitst naar economisch cluster in het HIC. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag, op basis van de antwoorden op de kwalitatieve enquêtevragen en een serie diepte-interviews met HR-managers. In hoofdstuk vier wordt een aantal randvoorwaarden geschetst die van belang zijn om verder bij te dragen aan een toekomstbestendig havengebied. Tot slot, wordt in de sectie 'conclusie en samenvatting' een integrale reflectie op alle onderzoeksbevindingen gepresenteerd en antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag.

2

KWANTITATIEVE ONTWIKKELINGEN IN HET HAVENGEBIED

Inzichten op basis van de enquête onder (middel)grote bedrijven

2 KWANTITATIEVE ONTWIKKELINGEN IN HET HAVENGEBIED

Inzichten op basis van de enquête onder (middel)grote bedrijven

Dit hoofdstuk richt zich op de resultaten van een online enquête onder 121 bedrijven. De uitkomsten laten zien dat globalisering, de coronapandemie en technologische verandering impact hebben op de bedrijfsvoering. Daarnaast zien we dat ongeveer 70 procent van de (middel)grote bedrijven te maken heeft met moeilijk vervulbare vacatures en een substantieel deel verwacht vergelijkbare problemen met het vervullen van vacatures in de komende jaren. Behoud van en het investeren in bestaand personeel is mede hierom een belangrijk strategisch aandachtspunt. Tegelijkertijd komen diversiteit en inclusiviteit in deze bedrijven minder goed van de grond.

2.1 INLEIDING

Voor de kern van het onderzoek is een online vragenlijst gebruikt onder directeuren en HR-managers in het HIC. Nadat de vragenlijst is voorgelegd aan de begeleidingsgroep van het onderzoek, heeft Deltalinqs de vragenlijst in het najaar van 2020 uitgezet onder haar leden en verder verspreid onder de leden van Fenex en VRC. In eerste instantie hebben 181 bedrijven aan de enquête deelgenomen (het bruto-databestand).

Om de resultaten van de enquête goed op waarde te kunnen schatten zijn vervolgens dubbelingen uit het databestand verwijderd (in een aantal gevallen is de vragenlijst door meerdere personen ingevuld). Vervolgens is de respons via de bedrijfsnaam gekoppeld aan het Bedrijvenregister om te komen tot een netto-databestand. Het netto-bestand bevat hiermee alle unieke bedrijven die hebben gerespondeerd vanuit de regio Rijnmond en zijn ingedeeld naar economische havenactiviteit. Dit bestand is vervolgens gewogen naar economische activiteit en bedrijfsomvang. Op deze manier hebben 121 bedrijven aan het onderzoek deelgenomen en de volledige vragenlijst ingevuld. De respons omvat 17 procent van de werkgelegenheid in alle haven gerelateerde economische bedrijvigheid in Rijnmond.

Tijdens de vorige meting in het HIC hebben 135 bedrijven de vragenlijst volledig ingevuld, die eveneens zijn opgeschoond op dubbelingen en herleid naar de objectieve registerdata van het Bedrijvenregister (Zandvliet & De Rooij-Van Leeuwen, 2017). Hoewel de absolute respons hiermee in lijn ligt van de vorige meting, is er wel een algemene trend waarneembaar van een dalende respons vanaf 2014 (de deelname bedroeg 162 bedrijven in 2014; zie Zandvliet & De Rooij-Van Leeuwen, 2017).

De scores in dit rapport zijn na weging op basis van de werkzame personen en economische activiteit via het Bedrijvenregister:

- Representatief voor de grote bedrijven in de economische clusters Industrie & Maintenance en Transport & Logistiek;
- Indicatief voor de grote bedrijven in het economische cluster Maritieme Dienstverlening;
- Indicatief voor de middelgrote bedrijven in de economische clusters Industrie & Maintenance, Transport & Logistiek en Maritieme Dienstverlening.
- Niet herleidbaar tot de kleine bedrijven (en zzp'ers). Omdat zinvolle herweging hierbij niet mogelijk is, zijn de 12 bevindingen voor kleine organisaties (en een enkele zzp'er) uit de dataset verwijderd. Dit betekent dat dit hoofdstuk de resultaten beschrijft van in totaal 109 bedrijven De informatie van de totale groep van 121 bedrijven is wél benut in de kwalitatieve analyse in hoofdstuk drie.

We verwijzen voor de methodische verantwoording verder naar de bijlage.

2.2 KENMERKEN RESPONDENTEN

In deze paragraaf geven we allereerst de scope van het onderzoek weer. Onder welk type bedrijven en personen is het onderzoek uitgevoerd?

Functie respondent

De vragenlijst is door een derde van de responderende grote en middelgrote bedrijven ingevuld door een directeur/eigenaar, algemeen directeur of directielid en bij 20 procent door een andere leidinggevende functionaris (vestigingsmanager, afdelingshoofd et cetera). In 28 procent van de bedrijven heeft een manager HR de vragenlijst ingevuld en in 11 procent een medewerker HR. In een paar gevallen heeft een adviseur de vragenlijst ingevuld.

Er zijn wat dit betreft geen opvallende verschillen tussen de economische clusters.

Activiteit respondenten

Tabel 2.1 geeft een overzicht van de activiteiten waarin de responderende bedrijven actief zijn. Binnen elk economisch cluster zijn diverse activiteiten vertegenwoordigd. In het cluster Industrie & Maintenance zijn chemie en olieraffinage sterk vertegenwoordigd en binnen het cluster Dienstverlening de expediteurs. Het meest divers is de samenstelling van het cluster Transport & Logistiek.

Tabel 2.1 Aantal responderende bedrijven naar economisch cluster en activiteit

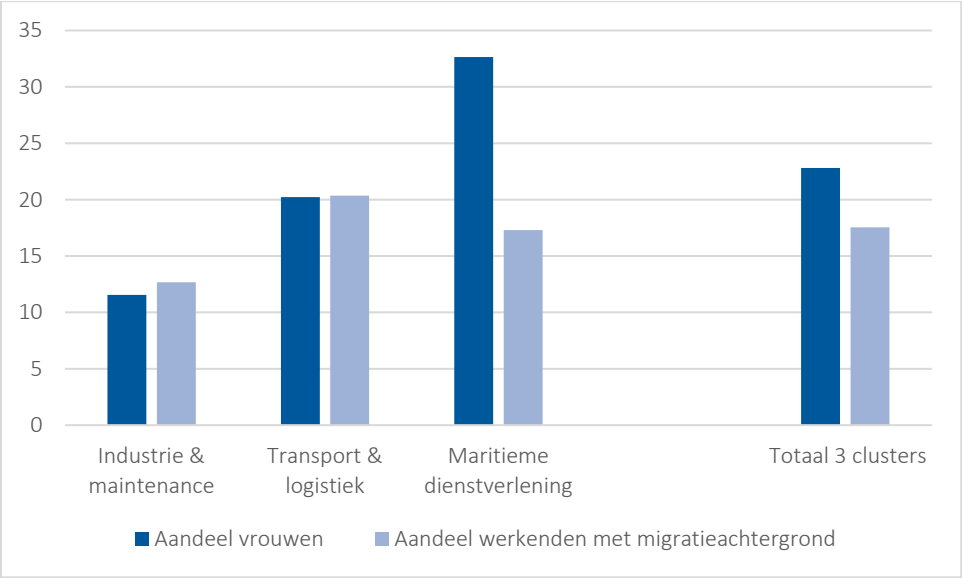
Industrie & Maintenance	Aantal	Transport & Logistiek	Aantal	Dienstverlening	Aantal
Chemie	19	Cargadoors	6	Expediteurs	30
Contracting	3	Containeroverslag	8	Havenservice	4
Energie	3	Droge bulk	5	Aanverwante diensten	5
Olieraffinage	8	Natte bulk	3	Anders, namelijk	1
Renewables	2	Stuwadoors	3		
Utility	1	Op- en overslag	2		
Overige industrie & Maintenance	6				
Totaal	42		27		40

Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020

Aandeel vrouwen en migranten in de werkgelegenheid

In de responderende bedrijven is gemiddeld 23 procent van de werkende personen vrouw en 18 procent van de werkenden heeft een migratieachtergrond. Ook cijfers van het arbeidsmarktdashboard RiZ laten zien dat werken in het Rotterdamse havengebied nog steeds een ‘mannelijke aangelegenheid’ is (driekwart van de werkenden is man). Het aandeel vrouwen is aanmerkelijk hoger in de Maritieme dienstverlening en lager in Industrie en maintenance. In dit cluster zijn ook mensen met een migratieachtergrond minder dan gemiddeld werkzaam.

Figuur 2.1 Aandeel vrouwen en mensen met migratieachtergrond naar cluster en bedrijfsomvang (respons)



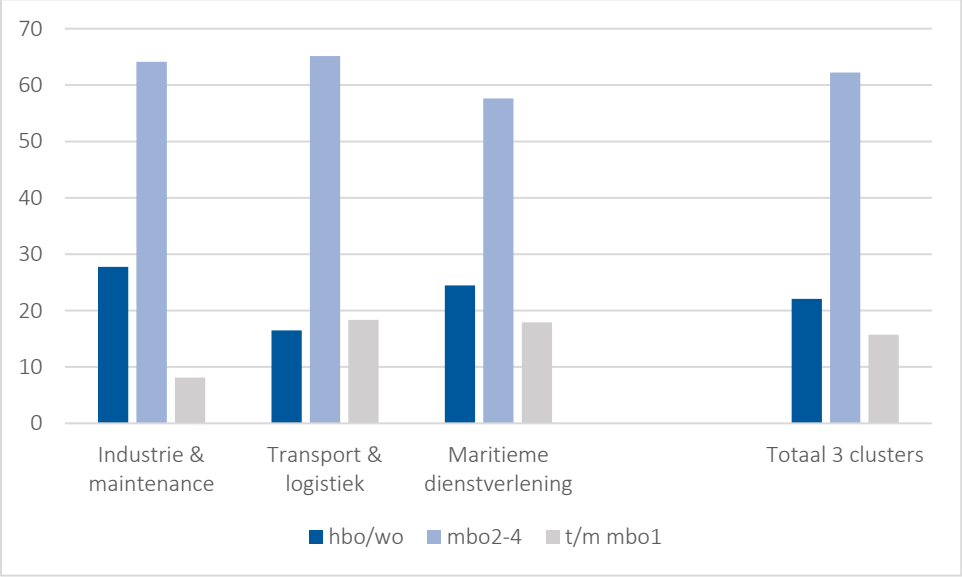
Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

Beroepsniveau werkenden

Gemiddeld is 22 procent van de werkzame personen in de responderende bedrijven werkzaam op hoog beroepsniveau, 62 op middelbaar niveau (mbo2-4) en 16 procent in laaggeschoolde functies (maximaal mbo1), zoals figuur 2.2 laat zien. Cijfers die zijn gebruikt in RiZ laten zien dat hierbij een ontwikkeling gaande is naar een hoger opgeleide werkende beroepsbevolking in het havengebied; het aandeel werkenden in de haven nam tussen 2013 en 2019 toe van 23% naar 28%, terwijl het aandeel met een middelbaar of lager onderwijsniveau in dezelfde periode afnam.

Het aandeel hoge functies is wat hoger in de Industrie & maintenance en Maritieme dienstverlening en iets lager in Transport & logistiek. Laaggeschoolde functies komen aanmerkelijk minder vaak voor in Industrie & maintenance en iets meer dan gemiddeld in de andere twee clusters.

Figuur 2.2 Beroepsniveau werkenden (respons)



Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

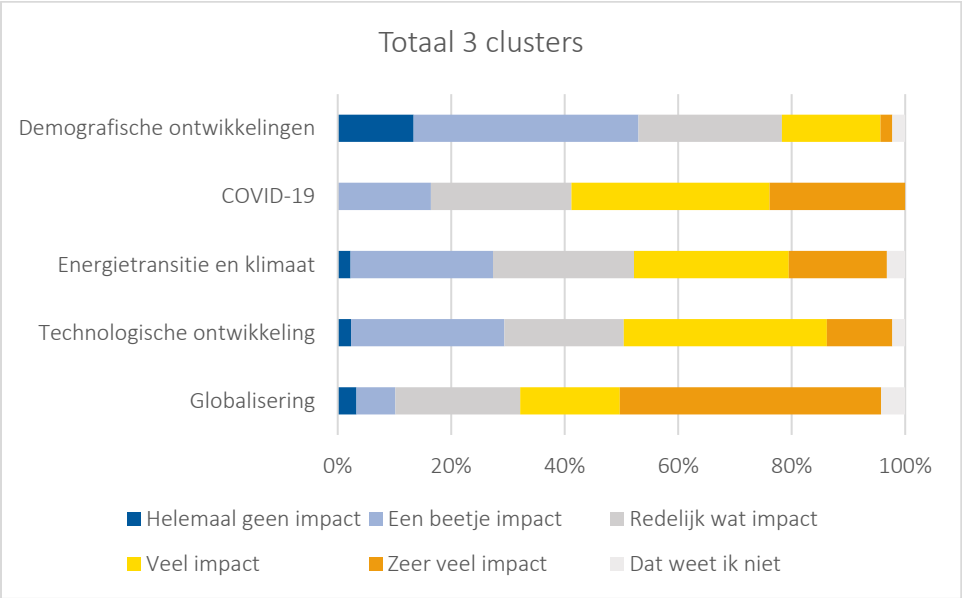
2.3 IMPACT VAN MAATSCHAPPELIJKE TRENDS OP HET BEDRIJFSBELEID

Hieronder beschrijven we de visie van de ondervraagde bedrijven op de betekenis van ontwikkelingen op enkele belangrijke maatschappelijke gebieden. Het gaat dan om achtereenvolgens ontwikkelingen op het gebied van globalisering, technologie, energietransitie, COVID-19 en demografie.

2.3.1 Totaalbeeld over de 3 clusters

Over de drie clusters heen gezien wordt de meeste impact op de bedrijfsvoering waargenomen van globalisering en (de gevolgen van) COVID-19 (zie figuur 2.3). Demografische ontwikkelingen hebben volgens de bedrijven minder impact dan de overige vier factoren.

Figuur 2.3 Verwachte impact van maatschappelijke ontwikkelingen op de bedrijfsvoering, totaalbeeld



Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

2.3.2 Beeld per cluster

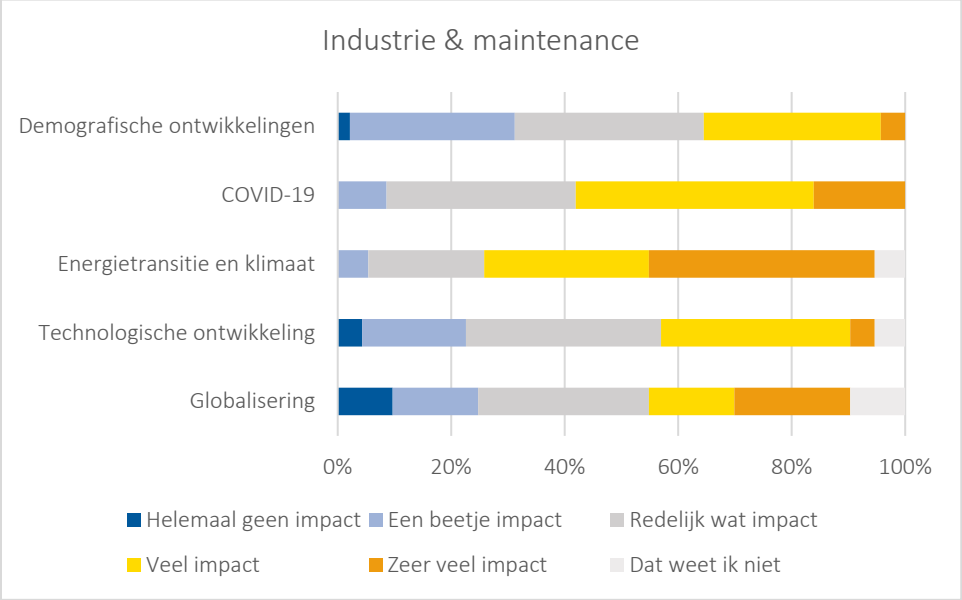
De impact van genoemde ontwikkelingen verschilt per economisch cluster, zoals figuur 2.4 laat zien.

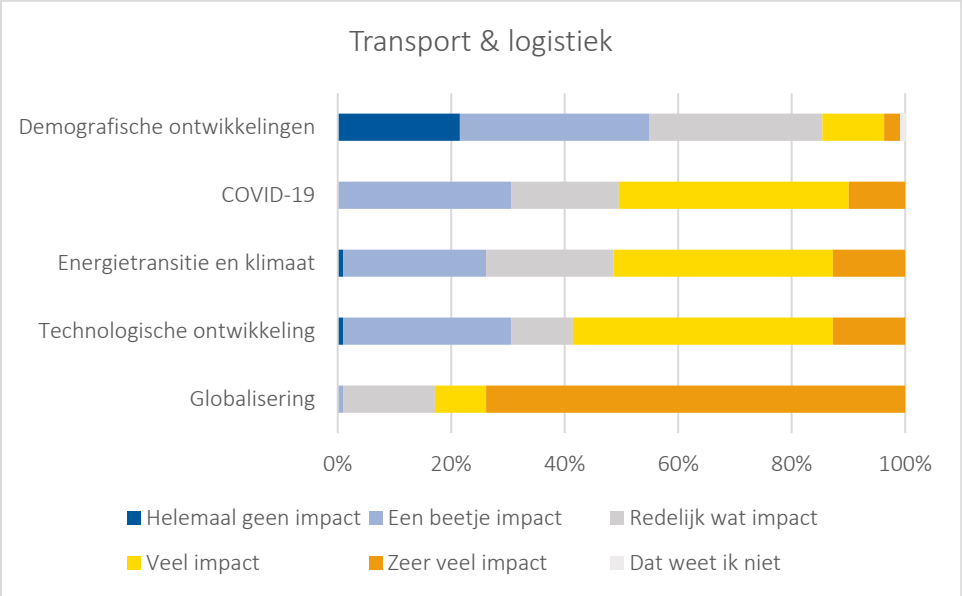
Industrie & Maintenance ziet vooral veel impact van de energietransitie en klimaat en COVID-19. De overige drie factoren zijn voor dit cluster relatief wat minder van betekenis. Van deze laatste drie factoren wordt de meeste impact waargenomen van globalisering; de betekenis van de technologie en demografie zijn voor dit cluster vergelijkbaar.

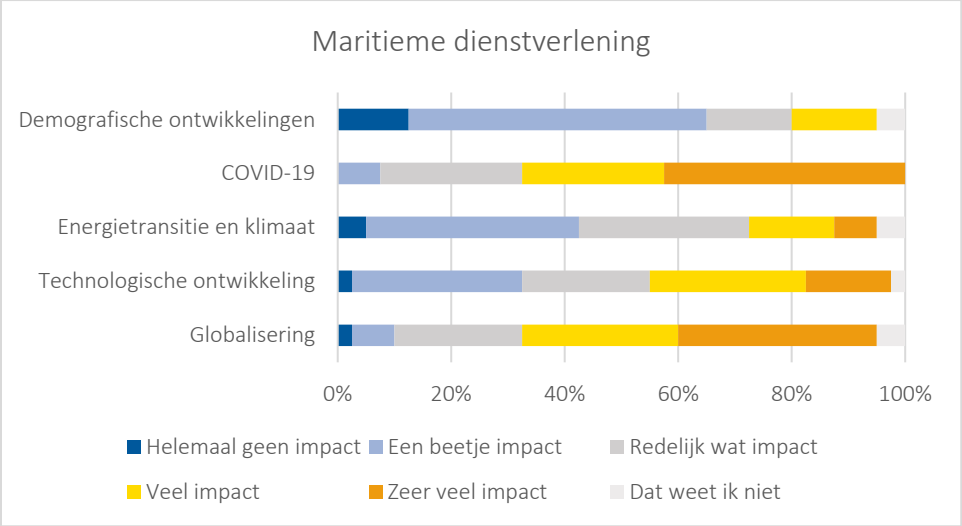
Transport & Logistiek ziet heel veel impact van globalisering en een heel beperkt effect van demografische ontwikkelingen. De overige drie factoren (technologie, energietransitie en COVID-19) hebben een vergelijkbare betekenis voor dit cluster: ongeveer de helft van de bedrijven neemt veel of zeer veel impact van trends op die drie terreinen waar.

Maritieme Dienstverlening ziet vooral ingrijpende effecten van globalisering en COVID-19, maar neemt in iets mindere mate ook grote effecten van technologische ontwikkelingen waar. De energietransitie is voor deze sector verhoudingsgewijs van minder betekenis en demografische ontwikkelingen hebben een heel beperkt effect op de bedrijfsvoering in dit cluster.

Figuur 2.4 Verwachte impact van maatschappelijke ontwikkelingen op de bedrijfsvoering, per cluster







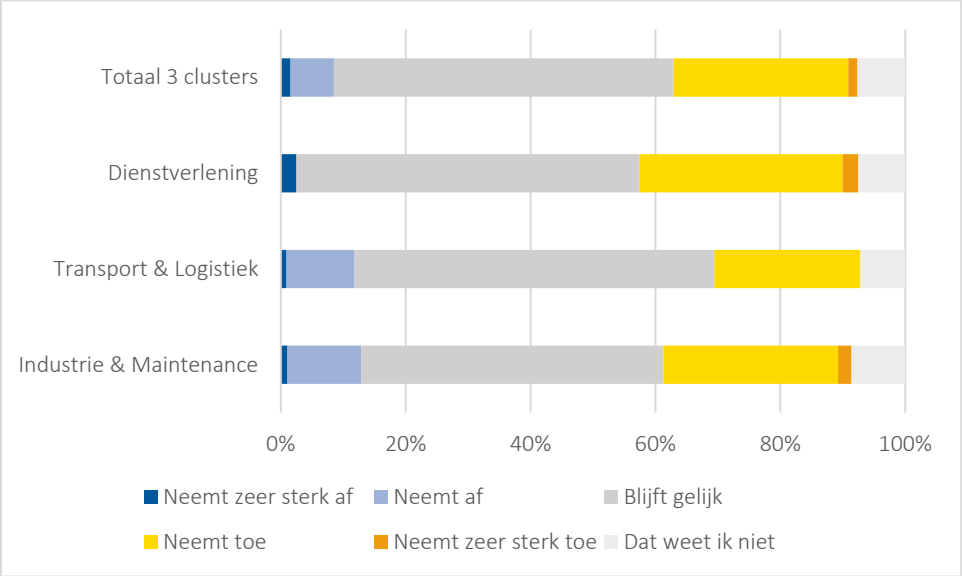
Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

2.3.3 Effect van de ontwikkelingen op de vraag naar nieuw personeel

In het Rotterdams havengebied gaat op vestigingsniveau een grote mate van bedrijvendynamiek schuil. Cijfers van het platform RiZ laten bijvoorbeeld zien dat 2.785 vestigingen in het havengebied zijn opgericht in 2020, en 1.649 zijn opgeheven. De eerder beschreven maatschappelijke ontwikkelingen hebben hier mogelijk mede invloed op.

De meeste bestaande bedrijven verwachten dat de vraag naar nieuw personeel in de komende twee jaar als gevolg van de besproken maatschappelijke trends gelijk blijft (zie figuur 2.5). Wel is zichtbaar dat het percentage dat een toename verwacht hoger is dan het percentage dat een afname voorziet. Nadere analyse wijst uit dat een hoger aantal van de grote bedrijven in Industrie & Maintenance en Transport & Logistiek een afname verwachten, terwijl de middelgrote bedrijven (veel) vaker een toename voorzien. Het cluster Maritieme Dienstverlening verwacht per saldo naar verhouding de sterkste toename in de vraag naar personeel, Transport & Logistiek is het minst optimistisch hierover.

Figuur 2.5 Verwachte impact van maatschappelijke ontwikkelingen op de vraag naar nieuw personeel in de komende 2 jaar, naar cluster



Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

2.4 VRAAG NAAR ARBEID

2.4.1 Moeilijk vervulbare vacatures nu en in de komende jaren

Een ruime meerderheid van de grote en middelgrote bedrijven in de drie clusters heeft op dit moment moeilijk vervulbare vacatures. Voor de drie clusters totaal gaat het om ongeveer 70 procent van deze bedrijven. Industrie & Maintenance zit met 85 procent van de bedrijven ruim boven dit gemiddelde, Transport & Logistiek op het gemiddelde en Dienstverlening met 65 procent onder het gemiddelde. De kans op (moeilijk vervulbare) vacatures is bij grote en middelgrote bedrijven puur vanwege de omvang vanzelfsprekend hoger dan bij kleine bedrijven. Niettemin wijst een dergelijk hoog percentage op krapte voor specifieke beroepen in de drie clusters, die ook in een recent UWV-overzicht worden benoemd (UWV, 2019).

In Industrie & Maintenance worden technische functies, directie/managementfuncties en ICT-functies het meest genoemd als moeilijk vervulbaar, zoals tabel 2.2 laat zien. In de andere twee clusters worden logistieke functies het meest genoemd. In Transport & Logistiek gaat het daarnaast ook om technische

en ICT-functies. In andere functies komen moeilijk vervulbare vacatures in mindere mate voor. Het gaat dan om diverse (typen) functies.

Daarnaast blijkt in elk cluster een klein percentage bedrijven moeite te hebben met het vervullen van leerwerkplekken. Het gaat dan gemiddeld om 5 procent van de bedrijven.

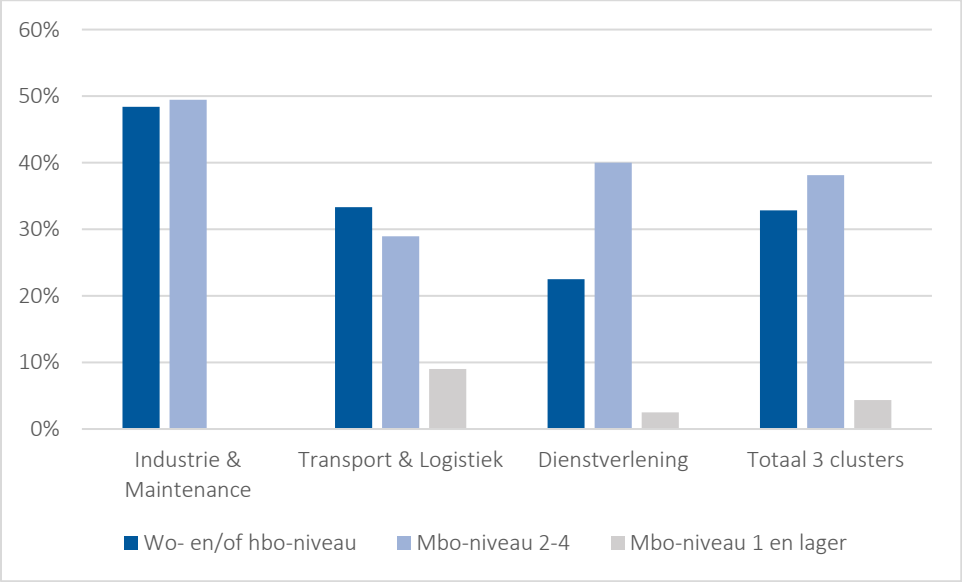
Tabel 2.2 Percentage bedrijven met moeilijk vervulbare functies, per functie en cluster

	Industrie & Maintenance	Transport & Logistiek	Dienstverlening	Totaal 3 clusters
Directie-/managementfuncties	16%	9%	10%	11%
Commerciële functies		8%	8%	6%
Financiële functies	1%	1%	5%	3%
Technische functies	74%	16%	8%	27%
HR-functies	1%	1%		1%
Logistieke functies	6%	31%	35%	27%
ICT-functies	9%	18%	10%	13%
Leerwerkplekken	6%	2%	8%	5%
Anders	14%	7%	13%	11%
Anders, met name genoemde functies:	Proces automatisering Process engineering Veiligheidskundigen	Customer Service Administratie	Declaranten Magazijn personeel	

Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

Figuur 2.6 laat zien dat het in Industrie & Maintenance in vergelijkbare mate gaat om moeilijk vervulbare functies op middelbaar en hoog niveau. In Transport & Logistiek zijn er naar verhouding tot de andere clusters regelmatig ook moeilijk vervulbare functies op laag niveau. De Dienstverlening ervaart vooral wervingsproblemen bij functies op middelbaar niveau. Hiervoor is al gebleken dat het dan om diverse functies gaat.

Figuur 2.6 Percentage bedrijven met moeilijk vervulbare functies, naar functieniveau en cluster



Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

De verwachtingen van de bedrijven over moeilijk vervulbare vacatures in de komende 2 jaar sluiten in grote lijnen aan op de problemen die men nu ervaart, zoals blijkt uit bij vergelijking van tabel 2.3 met tabel 2.2, maar toch zijn er enkele verschillen.

Industrie & Maintenance verwacht de komende 2 jaar hoofdzakelijk problemen bij het vervullen van vacatures voor technische functies, terwijl in de Dienstverlening vooral problemen worden verwacht bij logistieke functies. In Transport & Logistiek worden in vergelijkbare mate moeilijk vervulbare vacatures verwacht voor technische, logistieke en ICT-functies. Voor de komende jaren verwacht een klein percentage van de (middel)grote bedrijven ook moeite bij het vullen van leerwerkplekken.

Tabel 2.3 Percentage bedrijven dat komende 2 jaar moeilijk vervulbare functies verwacht, per functie en cluster

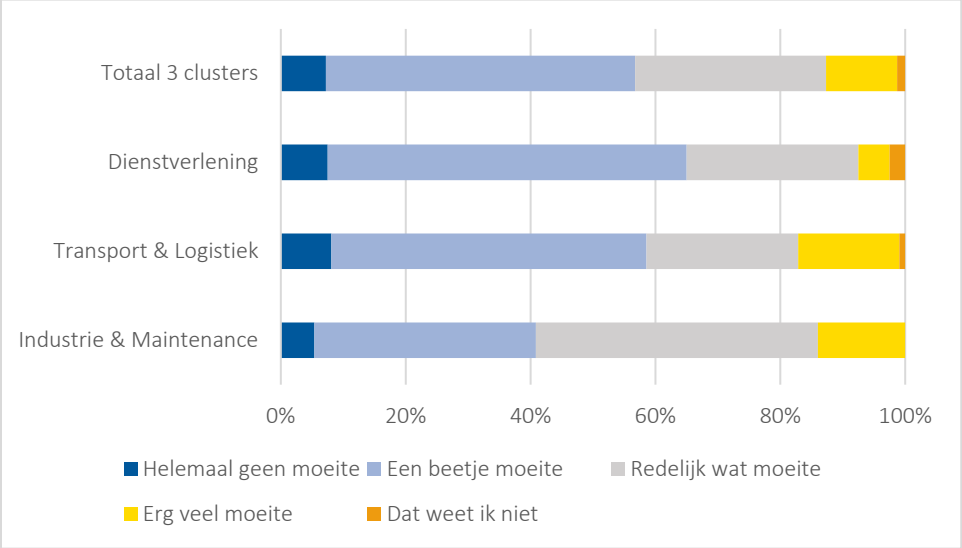
	Industrie & Maintenance	Transport & Logistiek	Dienstverlening	Totaal 3 clusters
Directie-/managementfuncties	15%	9%	15%	13%
Commerciële functies		23%	13%	14%
Financiële functies			8%	3%
Technische functies	85%	25%	10%	34%
HR-functies				1%
Logistieke functies	11%	23%	43%	28%
ICT-functies	14%	5%	15%	11%
Leerwerkplekken	5%	8%	5%	6%
Anders	1%		15%	6%

Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

Daarnaast is bedrijven gevraagd of zij komende jaren meer in het algemeen moeite zullen hebben bij het aantrekken van personeel. Figuur 2.7 laat zien dat Industrie & Maintenance in het algemeen wat meer moeite verwacht dan de andere twee clusters.

Toch is een aandachtspunt dat een belangrijk deel van de bedrijven in alle clusters (40 procent of meer) redelijk wat of erg veel moeite verwacht met het vervullen van openstaande vacatures.

Figuur 2.7 Percentage bedrijven dat verwacht komende jaren moeite te hebben met het vervullen van openstaande vacatures



Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

2.4.2 Gebruik aannamekanalen

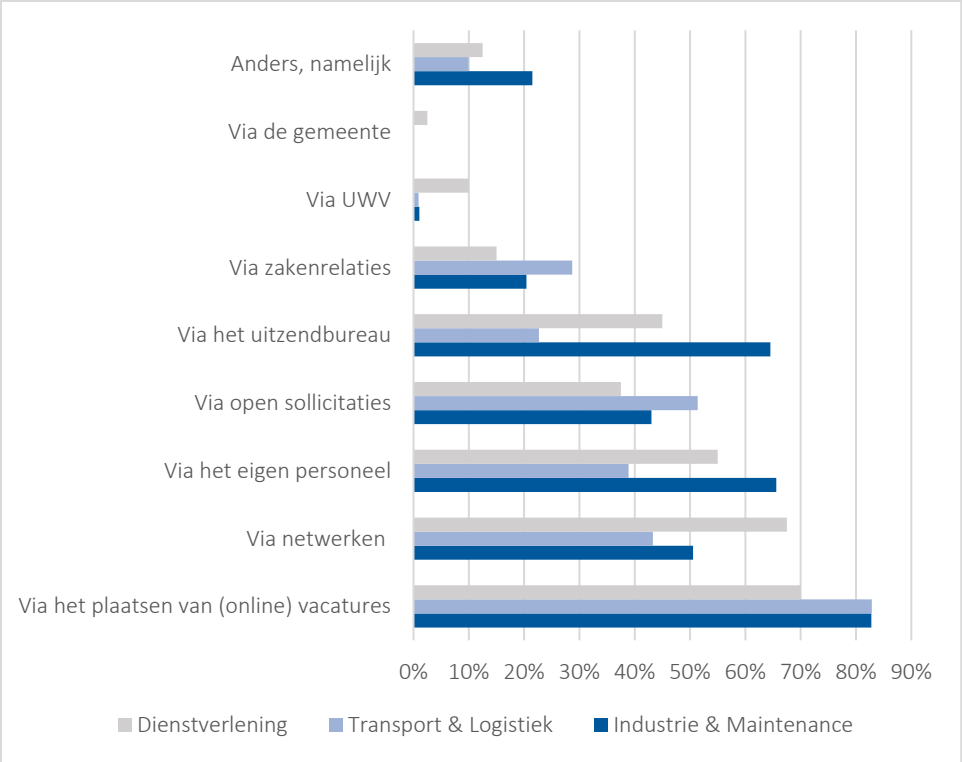
(Middel)grote bedrijven in de drie clusters komen via verschillende kanalen aan personeel, zoals uit figuur 2.8 blijkt. Er zijn wat kleine verschillen tussen de clusters, maar deze zijn deels toevallig door de kleine omvang van de steekproef.

De figuur laat zien dat het overgrote deel van de bedrijven (ongeveer driekwart) via het plaatsen van (online) vacatures nieuw personeel werft. Daarna volgen vier kanalen die door 40 tot 50 procent van de bedrijven worden genoemd: netwerken, eigen personeel, open sollicitaties en uitzendbureau. Zakenrelaties worden door ongeveer 20 procent van de bedrijven genoemd.

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 10 procent van de bedrijven. Het gaat dan vermoedelijk vooral om gespecialiseerde of leidinggevende functies.

Als laatste worden door enkele respondenten school/stagiaires en/of social media genoemd als kanaal waarlangs nieuw personeel is gevonden.

Figuur 2.8 Kanalen waarlangs bedrijven aan nieuw personeel komen (in procenten van aantal bedrijven per cluster)



Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

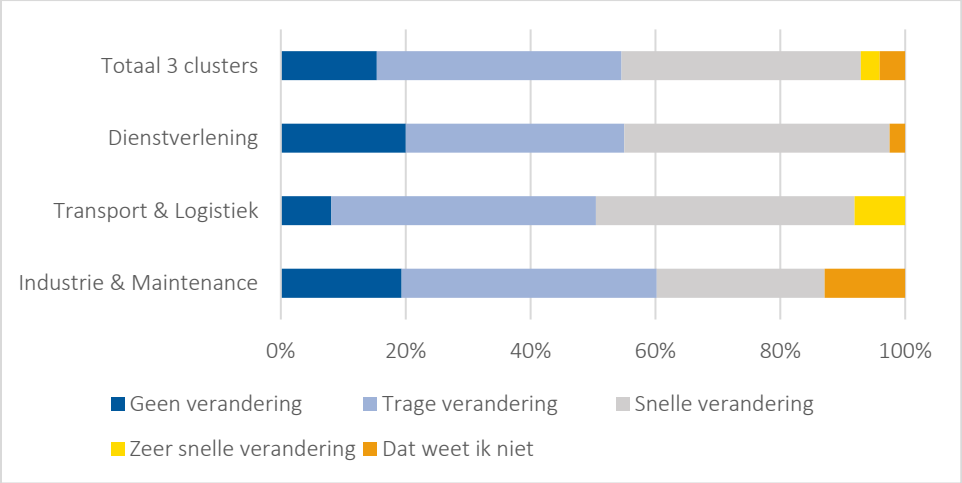
2.4.3 Verwachte verandering in de vraag

De bedrijven is ook gevraagd of zij verwachten dat de van medewerkers gevraagde kennis en vaardigheden de komende jaren zullen veranderen, en zo ja, in welk tempo.

Figuur 2.9 laat zien dat er wat dit betreft beperkte verschillen zijn tussen de clusters. Grofweg verwacht de helft van de bedrijven in de verschillende clusters geen of trage verandering in de van medewerkers gevraagde kennis en vaardigheden en iets minder dat de helft een snelle verandering hierin.

Industrie & Maintenance verwacht per saldo de minst snelle verandering, al zijn er in dit cluster naar verhouding wat meer bedrijven die niet weten wat te verwachten. Transport & Logistiek verwacht per saldo iets vaker snellere verandering in gevraagde kennis en vaardigheden dan de andere twee clusters.

Figuur 2.9 Verwachte snelheid van verandering van gevraagde kennis en vaardigheden



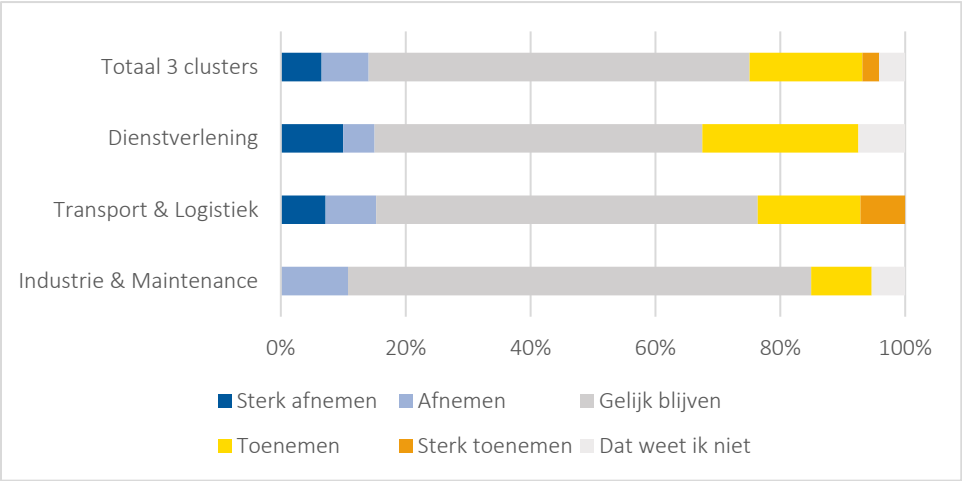
Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

2.4.4 Verwachte verandering in inzet flexibele arbeid

De bedrijven is ook gevraagd of zij de komende jaren verandering verwachten voor wat betreft de inzet van flexibele arbeid, en zo ja, welke verandering.

Figuur 2.10 laat zien dat er per saldo een kleine toename valt te verwachten van flexibele arbeid. Kijkend naar de periode 2013-2019 is er eveneens een lichte afname van het aandeel werkenden met een vast dienstverband in de haven zichtbaar; van 73% naar 67% (bron: RiZ). Het grootste deel van de bedrijven verwacht echter geen verandering op dit punt, terwijl het percentage bedrijven dat een (sterke) toename verwacht iets groter is dan het percentage dat een (sterke) afname voorziet. Dit geldt vooral voor Transport & Logistiek en Dienstverlening. In Industrie & Maintenance zijn de percentages die een afname of toename verwachten vrijwel vergelijkbaar.

Figuur 2.10 Verwachte verandering in de inzet van flexibele arbeid de komende jaren (in procenten van het aantal bedrijven per cluster)



Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

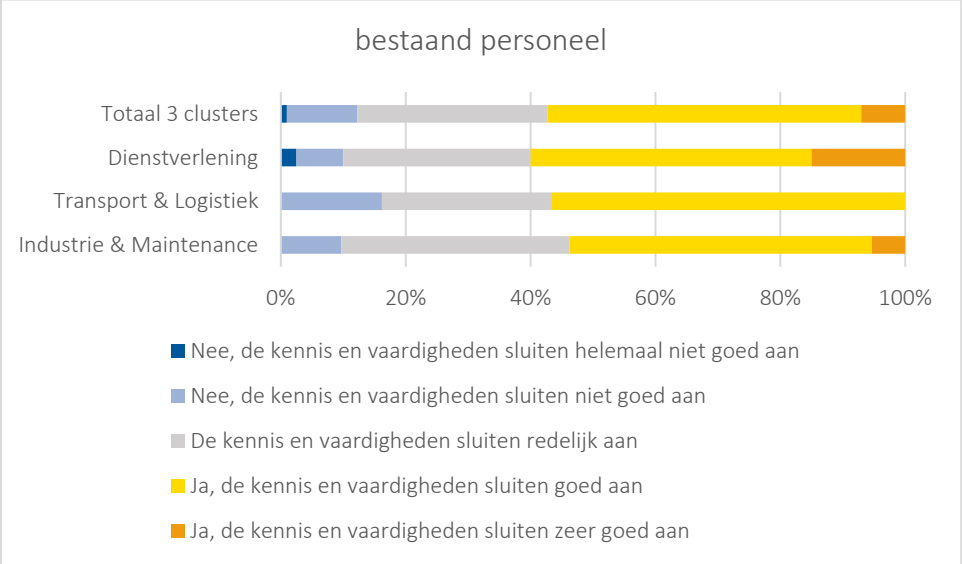
2.5 MOBILITEIT EN INZETBAARHEID

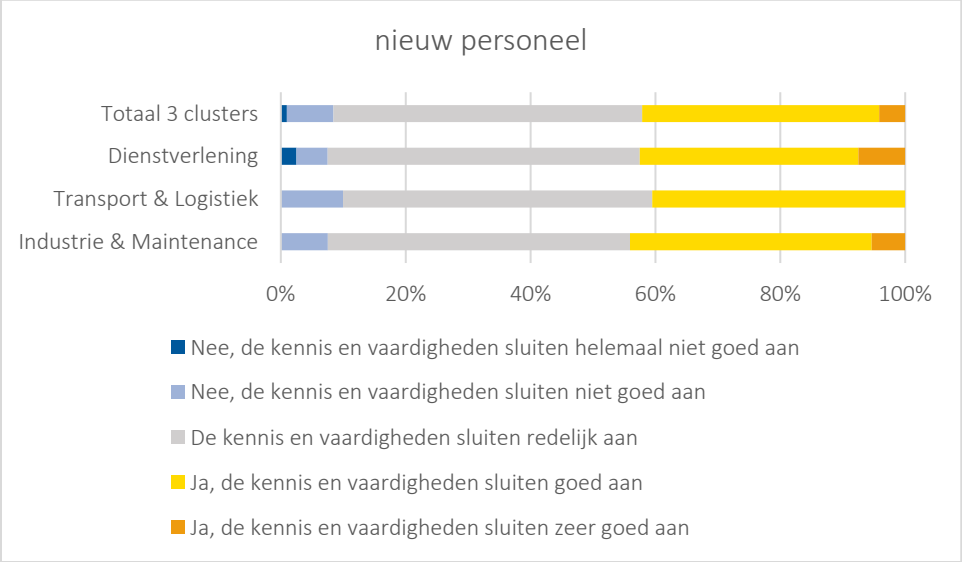
2.5.1 Aansluiting kennis en vaardigheden personeel

Een ruime meerderheid van de middelgrote en grote bedrijven in de onderzochte clusters is van mening dat de kennis en vaardigheden van zowel bestaand als nieuw personeel in het algemeen redelijk tot goed aansluiten op wat gevraagd wordt in het werk. Er zijn wat dit betreft nauwelijks verschillen tussen de clusters.

Rond 10 procent van de bedrijven ziet dus onvoldoende aansluiting. Dit geldt zowel voor het zittende personeel als voor nieuw aangesteld personeel. Het gaat daarbij overigens niet alleen om dezelfde bedrijven. Uit de combinatie van de beoordeling van kennis en vaardigheden van bestaand en nieuw personeel blijkt dat 15 procent van de bedrijven aansluitingsproblemen ziet bij één of beide groepen. De grootste groep (rond 7 procent) ziet inderdaad aansluitingsproblemen bij beide groepen, ongeveer 5 procent vooral bij bestaand personeel en 2 procent bij nieuw personeel.

Figuur 2.11 Aansluiting kennis en vaardigheden personeel op wensen, naar cluster (in procenten van het aantal bedrijven per cluster)





Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

2.5.2 Mobiliteit en scholing

Mobiliteit van personeel: vertrek naar andere positie

In de middelgrote en grote bedrijven in de drie clusters vertrekt op jaarbasis rond 12 procent van de werknemers naar een andere positie. Het gaat daarbij in vergelijkbare mate om vrijwillig vertrek naar een ander bedrijf en functiewisseling binnen het eigen bedrijf. Een klein deel van de werknemers die het bedrijf verlaten, vertrekt gedwongen naar een positie elders.

Er zijn nauwelijks verschillen in mobiliteit tussen de clusters. Transport & Logistiek laat een hoger percentage gedwongen vertrek zien, waardoor ook de totale mobiliteit in dit cluster iets hoger ligt.

Tabel 2.4 Positieverandering: vertrek werknemers naar reden, naar cluster (in procenten van de werkgelegenheid)

	Vrijwillig vertrek naar ander bedrijf	Gedwongen vertrek naar ander bedrijf	Functiewisseling binnen bedrijf	Totaal
Industrie & Maintenance	4%	2%	5%	11%
Transport & Logistiek	5%	4%	4%	13%
Dienstverlening	6%	2%	4%	11%
Totaal	5%	2%	4%	12%

Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

Scholing

Gemiddeld heeft ongeveer 40 procent van de werknemers in de in het onderzoek betrokken bedrijven in de afgelopen 2 jaar (betaalde) trainingen of cursussen gevolgd. De scholingsdeelname ligt beduidend hoger in Industrie & Maintenance en beduidend lager in Transport en Logistiek.

Tabel 2.5 Percentage werknemers dat afgelopen 2 jaar training of cursus heeft gevolgd, naar cluster

Cluster	
Industrie & Maintenance	66%
Transport & Logistiek	26%
Dienstverlening	40%
Totaal	41%

Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

Ongeveer de helft van de bedrijven geeft aan dat flexibel werkenden (flexwerkers en zzp) ook gebruik kunnen maken van de (betaalde) trainingen en cursussen. Ook wat de scholingsmogelijkheden voor flexibel werkenden betreft zijn de mogelijkheden in Industrie & Maintenance wat groter dan in de andere twee clusters. In I&M geeft 70 procent van de bedrijven aan dit mogelijk is, in Dienstverlening 45 procent en in T&L 41 procent.

Figuur 2.12 geeft een indicatie van het type trainingen en cursussen dat is gevolgd. Zoals te verwachten, loopt dit enigszins uiteen tussen de clusters.

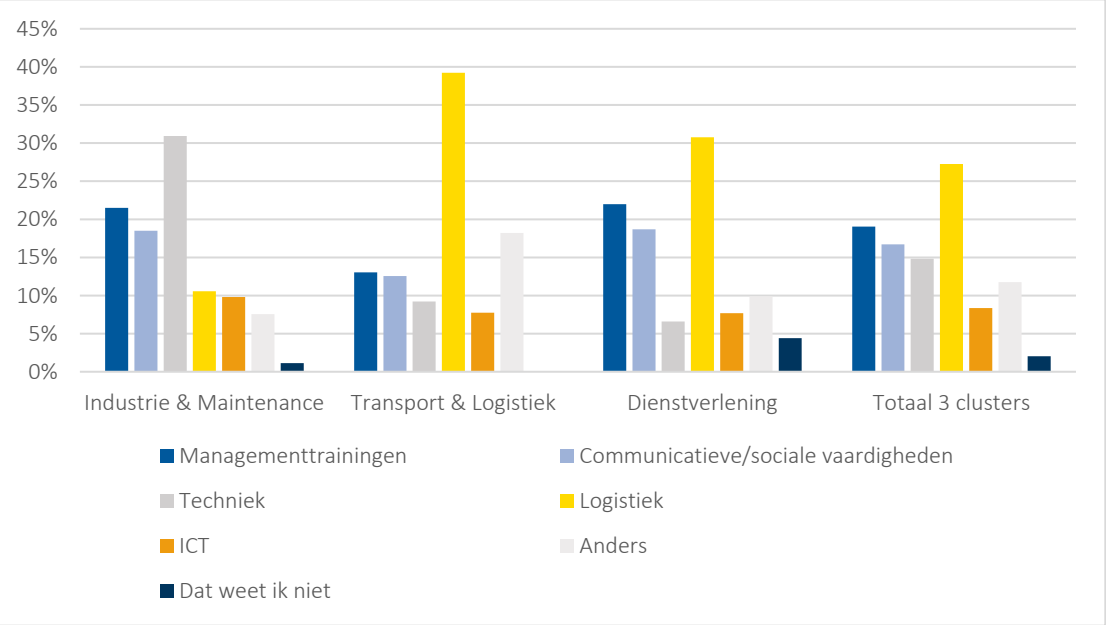
In Industrie & Maintenance worden technische cursussen het meest genoemd, gevolgd door managementtrainingen en training op het gebied van communicatie en sociale vaardigheden. Bij “andere” trainingen gaat het in de meeste gevallen om trainingen op het gebied van veiligheid, BHV, e.d.

In Transport & Logistiek worden logistieke cursussen het meest genoemd. De tweede belangrijke categorie is “anders”, waarbij het in dit cluster in de helft van de gevallen gaat om veiligheid, BHV, e.d.

en in de andere helft om functiegerichte trainingen. Managementtrainingen en training op communicatief gebied worden in dit cluster minder vaak genoemd dan in de andere twee clusters.

Logistieke cursussen worden ook in de Dienstverlening het meest genoemd. In dit cluster betreft de categorie “anders” naast veiligheid, e.d. vooral douane gerelateerde cursussen.

Figuur 2.12 Type (betaalde) trainingen en cursussen, naar cluster (in procenten van het aantal bedrijven per cluster)



Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

2.5.3 Beleid

Strategie voor vergroten duurzame inzetbaarheid werknemers

Gemiddeld over de clusters heeft ongeveer de helft van de bedrijven een strategie ontwikkeld om de duurzame inzetbaarheid van werknemers te vergroten (zie tabel 2.6~~5~~). In Industrie & Maintenance komt dit vaker voor dan gemiddeld, in Transport & Logistiek minder dan gemiddeld.

Tabel 2.6 Bedrijven met strategie voor vergroten duurzame inzetbaarheid (in procenten van het aantal bedrijven per cluster)

	Industrie & Maintenance	Transport & Logistiek	Dienstverlening	Totaal 3 clusters
Ja	60%	39%	50%	48%
Nee	35%	46%	43%	42%
Dat weet ik niet	4%	15%	8%	10%

Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

Belangrijke aandachtspunten voor toekomstig personeelsbeleid

We hebben de respondenten gevraagd naar de drie belangrijkste aandachtspunten van het personeelsbeleid voor de komende tijd. Figuur 2.13 laat zien dat een brede scala van aspecten van belang wordt geacht, waarbij personeelsbehoud en productiviteitsverbetering en bevordering van inzetbaarheid voor de 3 clusters gezamenlijk de belangrijkste drie zijn. Het begeleiden van personeel

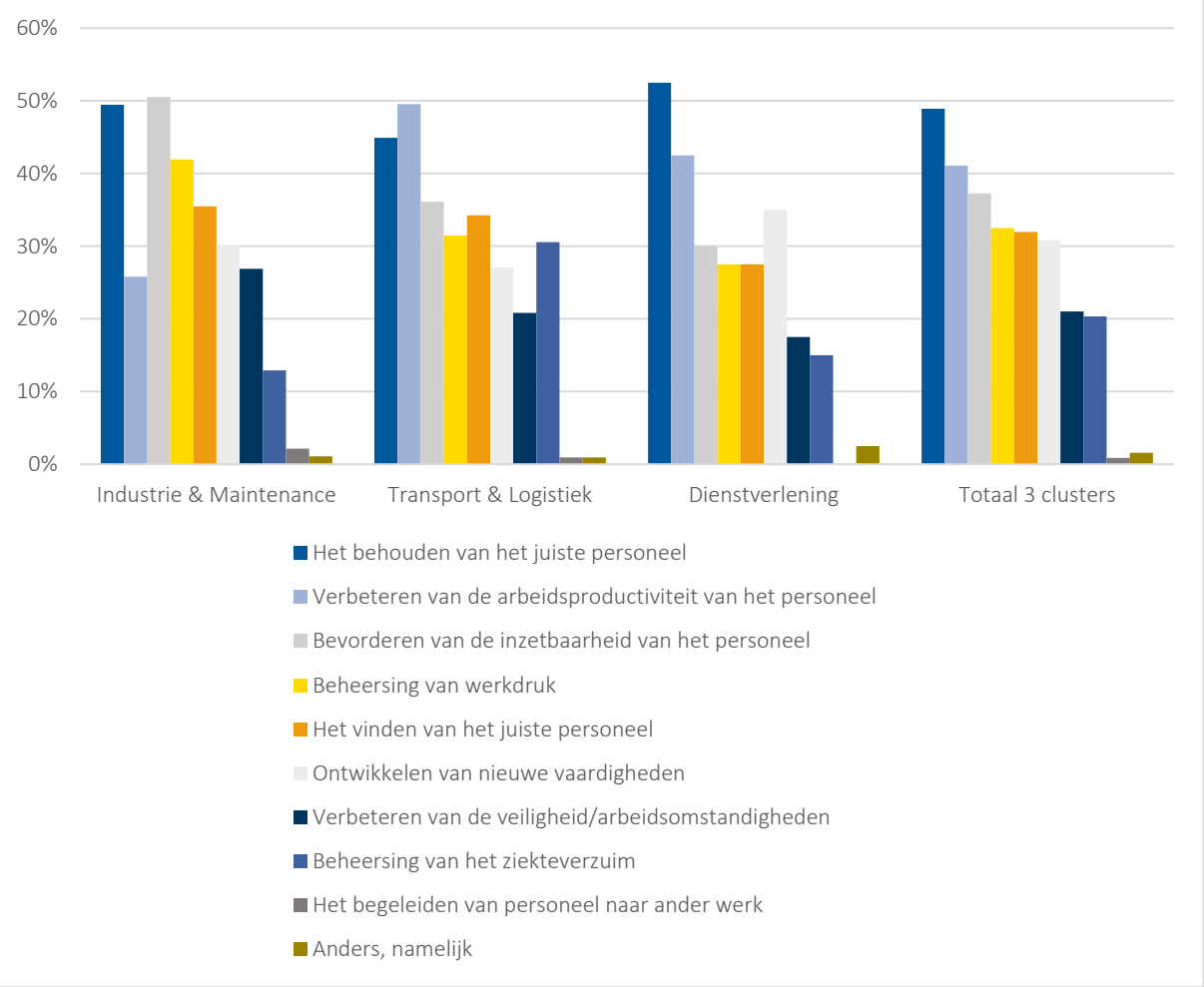
naar ander werk wordt vrijwel niet genoemd als belangrijk en daarnaast zijn beheersing van het ziekteverzuim en verbetering van de veiligheid minder vaak genoemde aspecten.

Er zijn kleine verschillen tussen de clusters. In Industrie & Maintenance wordt aan verbetering van de arbeidsproductiviteit minder belang toegekend en zijn bevordering van de inzetbaarheid van personeel en beheersing van de werkdruk iets belangrijker dan gemiddeld in de clusters. Beheersing van ziekteverzuim is in dit cluster minder belangrijk dan in de andere clusters.

In Transport & Logistiek zijn verbetering van de arbeidsproductiviteit en beheersing van het ziekteverzuim juist wel belangrijke aandachtsgebieden. Het belang van de andere aspecten is steeds in de buurt van het gemiddelde over de drie clusters.

In de Dienstverlening valt op dat meer dan gemiddeld waarde wordt toegekend aan ontwikkelen van nieuwe vaardigheden. Ook personeelsbehoud en verbetering van arbeidsproductiviteit worden belangrijk geacht. De andere aandachtsvelden zitten qua belang onder het gemiddelde over de 3 clusters.

Figuur 2.13 Belangrijke aandachtsvelden voor toekomstig personeelsbeleid (in procenten van het aantal bedrijven per cluster)



Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

2.6 DIVERSITEIT EN ONBENUT ARBEIDSPOTENTIEEL

Belang diversiteit op de werkvloer: verschillen tussen organisaties

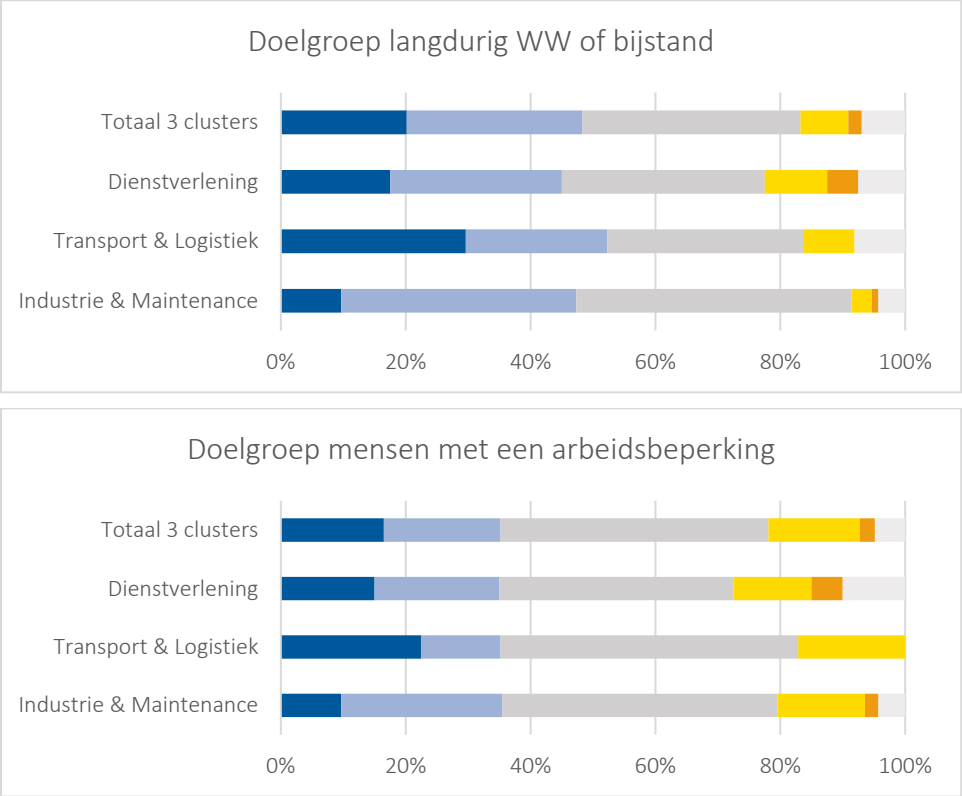
Volgens 40 procent van de middelgrote en grote bedrijven uit de drie clusters staat “diversiteit op de werkvloer” hoog op de agenda; 15 procent van de respondenten weet niet of dat zo is, en volgens de overige 45 procent is diversiteit op de werkvloer geen item van hoog belang. In Transport & Logistiek is dit aspect minder belangrijk. In dit cluster zeg 60 procent dat het niet hoog op de agenda staat.

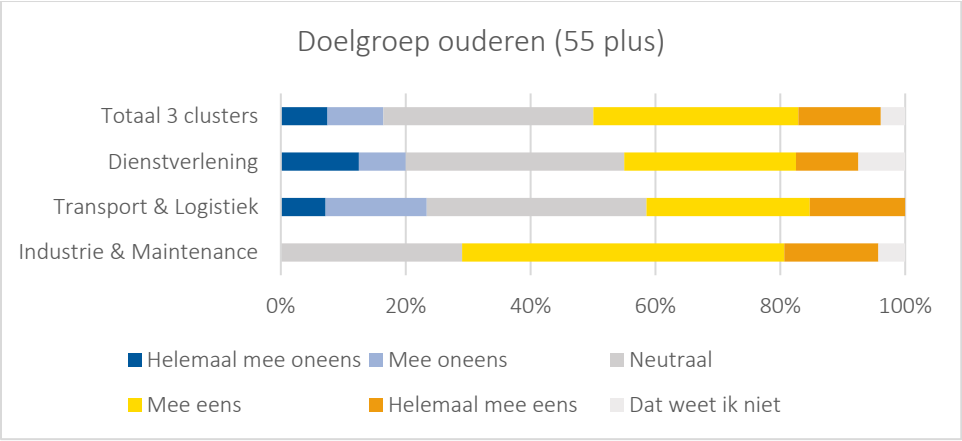
Een andere bevinding is dat er verschillen zijn naar organisatiekenmerken: de grotere havenorganisaties en bedrijven waar meer vrouwen en mensen met een migratieachtergrond werkzaam zijn, noteren in het algemeen een grotere aandacht voor het diversiteitsvraagstuk. Dit geldt ook voor de financieel gezondere bedrijven. Soortgelijke relaties komen naar voren in de literatuur over diversiteit en inclusiviteit op de werkvloer (Borghouts & Freese, 2016). Bedrijven die het belang van diversiteit op de werkvloer onderschrijven rapporteren bovendien ook een groter belang voor de duurzame inzetbaarheid van het personeel. Dit wordt vanuit een sociologisch perspectief ook wel aangeduid als verschillen tussen ‘high road’ en ‘low road’ arbeidsorganisaties (Dekker & Koster, 2017).

Baanmogelijkheden voor doelgroepen

Figuur 2.14 laat zien dat bedrijven verhoudingsgewijs de meeste mogelijkheden om te werken zien voor de doelgroep ouderen (55 jaar en ouder) en de minste mogelijkheden voor mensen die langdurig in een WW of bijstandsuitkering zitten.

Figuur 2.14 In bedrijfsvestiging is altijd werk beschikbaar voor doelgroepen (in procenten van het aantal bedrijven per cluster)





Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

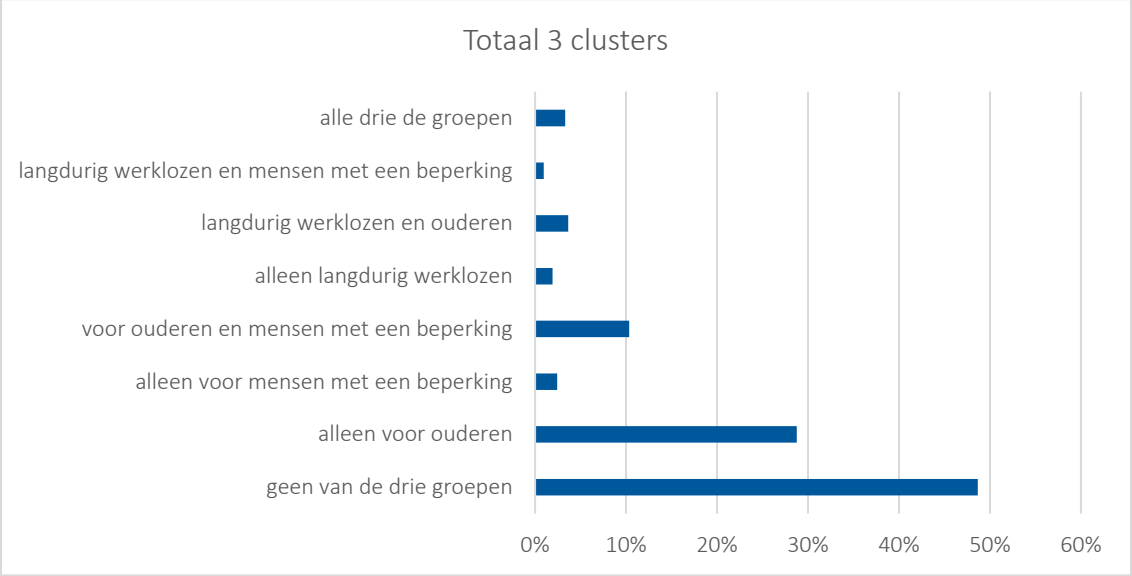
De mogelijkheden voor de doelgroep mensen met een arbeidsbeperking zitten hier tussenin. Van belang is dat hier beperkt verschillen zijn tussen de clusters. Alleen Industrie & Maintenance biedt duidelijk meer mogelijkheden voor ouderen en minder voor langdurig werklozen. De mogelijkheden voor doelgroepen zijn dus afhankelijk van andere factoren dan economische activiteit.

Mogelijkheden voor doelgroepen nader gespecificeerd

We zijn nagegaan of en hoe de mogelijkheden voor de verschillende groepen per bedrijf uiteenlopen. We hebben daarvoor alleen gekeken naar de bedrijven die het “eens” of “helemaal eens” waren met de stelling dat er altijd werk is voor de betreffende groepen.

Figuur 2.15 laat zien dat er dan bij ongeveer de helft van de bedrijven ruimte is voor doelgroepen, maar de voorkeuren voor groepen lopen uiteen. Bijna 30 procent van de bedrijven ziet alleen mogelijkheden voor ouderen (vooral I&M). En ongeveer 10 procent van de bedrijven ziet mogelijkheden voor ouderen en mensen met een arbeidsbeperking. Slechts een beperkt aantal bedrijven ziet mogelijkheden voor langdurig werklozen, al of niet in combinatie met een of beide andere groepen.

Figuur 2.15 In bedrijfsvestiging is altijd werk beschikbaar voor doelgroepen (in procenten van het aantal bedrijven)



Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

Het Rotterdams Leerwerkakkoord

Het Rotterdams Leerwerkakkoord is bij een minderheid van de bedrijven bekend (zie tabel 2.7). Gemiddeld geeft ruim een kwart van de bedrijven aan dit te kennen. In Industrie & Maintenance is het akkoord het meest bekend, in Transport & Logistiek het minst.

Tabel 2.7 Bent u bekend met het Rotterdams Leerwerkakkoord in de haven (in procenten van het aantal bedrijven per cluster)

	Ja
Industrie & Maintenance	44%
Transport & Logistiek	14%
Dienstverlening	30%
Totaal 3 clusters	27%

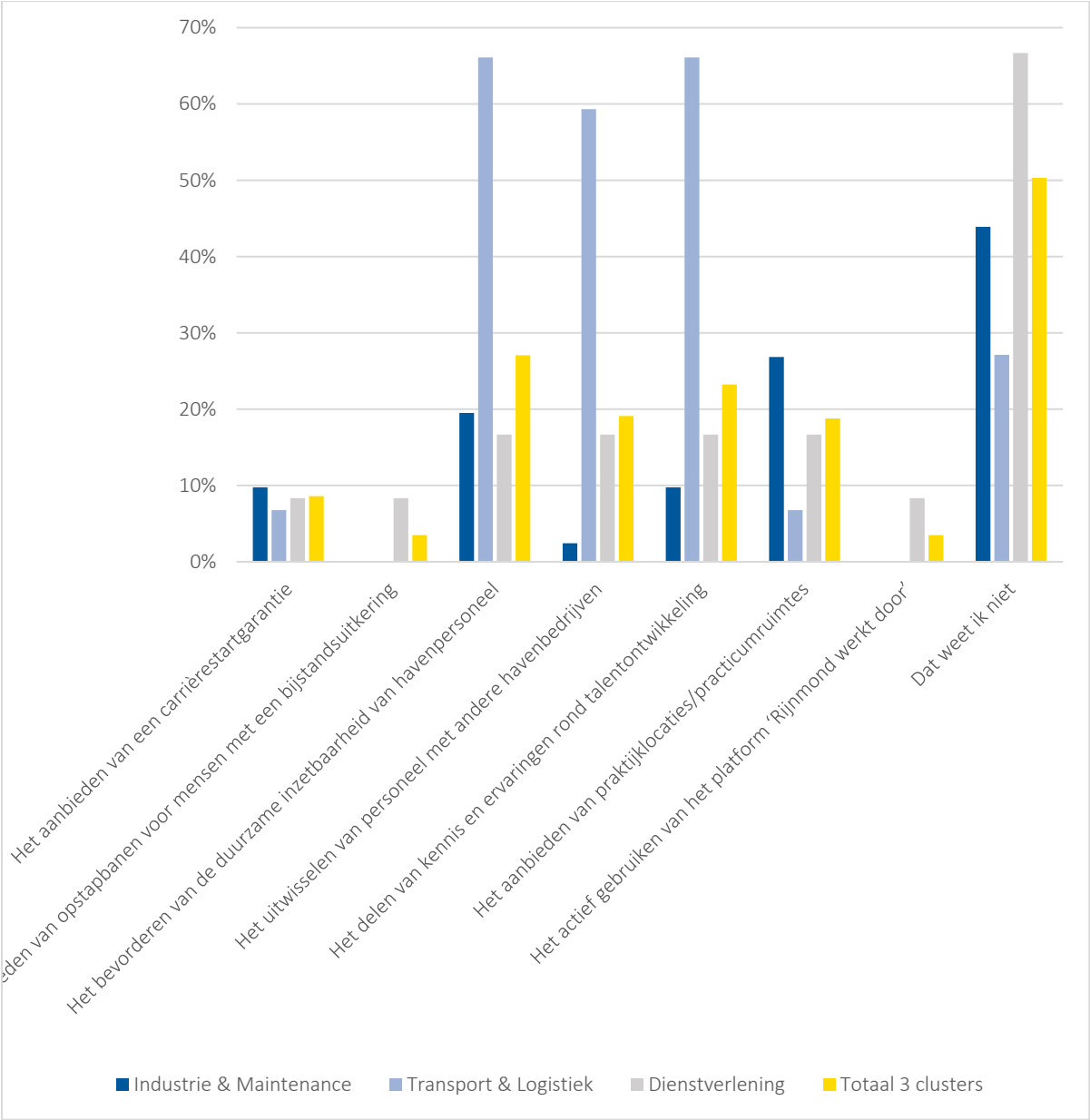
Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

Figuur 2.16 laat zien dat de bedrijven uit Transport & Logistiek die het akkoord kennen – een kleine groep in dit cluster – wel heel actief participeren. Het percentage dat niet weet aan welke activiteiten wordt deelgenomen is in dit cluster ook het kleinst.

In Industrie & Maintenance en Dienstverlening zijn wel meer bedrijven op de hoogte van het Leerwerkakkoord, maar weten de meeste niet aan welke activiteiten in dat kader wordt deelgenomen. In Industrie & Maintenance gaat het dan vooral om het beschikbaar stellen van praktijklocaties en activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid van personeel. In Dienstverlening gaat het om diverse activiteiten.

De resultaten in de figuur bevestigen de eerdere bevinding dat er vrijwel geen opstapbanen voor mensen met een bijstandsuitkering beschikbaar worden gesteld. Verder valt op dat het platform ‘Rijnmond werkt door’ niet wordt benut.

Figuur 2.16 Deelname aan activiteiten in kader Leerwerkakkoord (in procenten van het aantal bedrijven dat het Leerwerkakkoord kent)



Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

2.7 INNOVATIE IN HET HAVENGEBIED

Nieuwe producten of diensten

Ongeveer de helft van de ondervraagde middelgrote en grote bedrijfsvestigingen heeft in de afgelopen 2 jaar nieuwe producten of diensten gelanceerd of deze verbeterd. Tabel 2.8 laat zien dat dit bovengemiddeld is voorgekomen in de Dienstverlening, gemiddeld in Transport & Logistiek en minder dan gemiddeld in Industrie & Maintenance.

Tabel 2.8 Bedrijf heeft afgelopen 2 jaar nieuwe producten of diensten gelanceerd of verbeterd (in procenten van het aantal bedrijfsvestigingen)

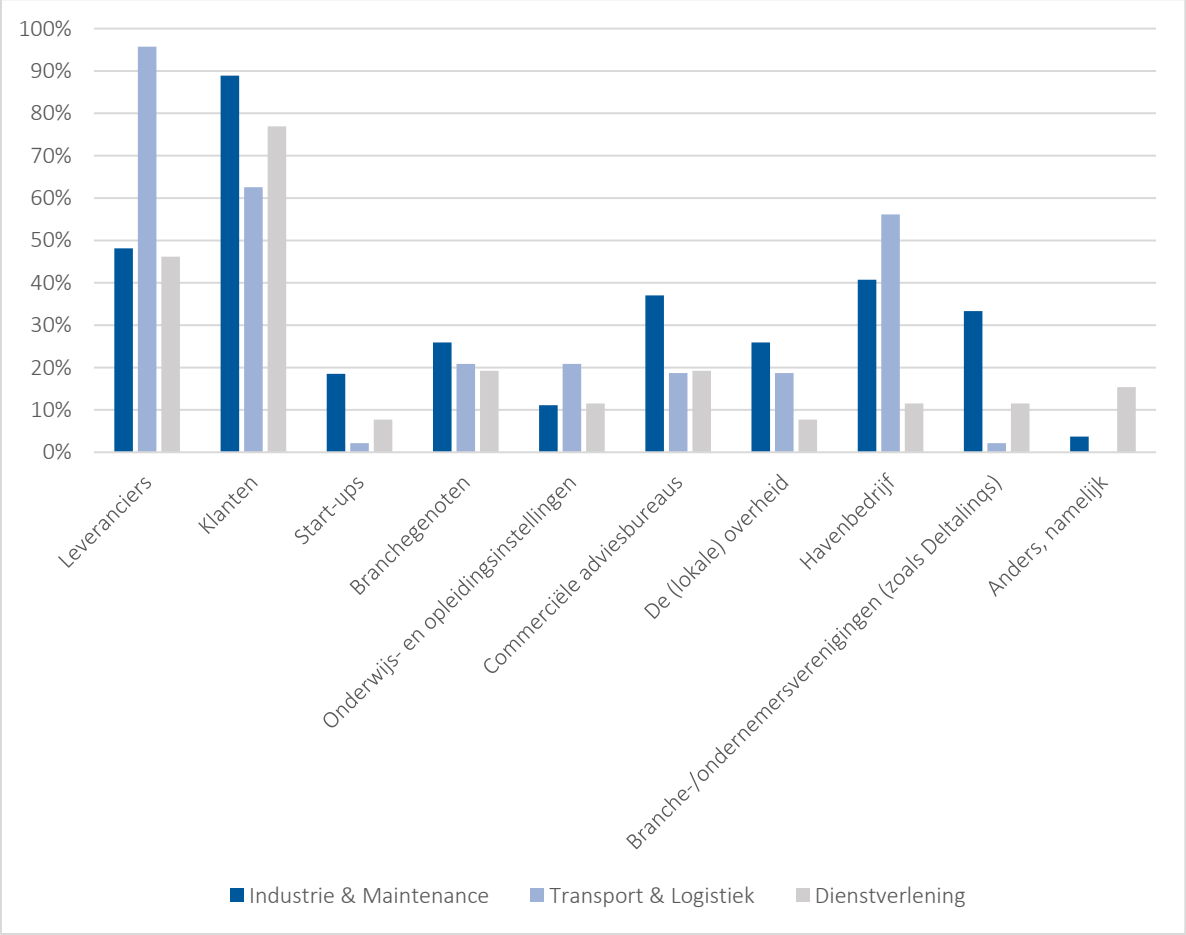
	Ja
Industrie & Maintenance	29%
Transport & Logistiek	43%
Dienstverlening	65%
Totaal 3 clusters	48%

Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

De betreffende ondernemingen hebben bij de ontwikkeling samengewerkt met verschillende partijen, zoals figuur 2.17 illustreert. Leveranciers en klanten zijn de belangrijkste partijen waarmee is samengewerkt in het kader van de productinnovatie, maar ook het Havenbedrijf is een belangrijke partner. Bedrijven in Industrie & Maintenance en Transport & Logistiek noemen gemiddeld drie partijen waarmee wordt samengewerkt; in de Dienstverlening twee.

Verder toont de figuur enige verschillen tussen de clusters, die als indicatief kunnen worden beschouwd. Voor Transport & Logistiek zijn vooral leveranciers belangrijke partners bij productinnovatie, naast klanten en het Havenbedrijf. Voor Industrie & Maintenance zijn klanten de belangrijkste samenwerkingspartij, naast leveranciers, het Havenbedrijf, brancheorganisaties en commerciële adviesbureau. In de Dienstverlening gaat het vooral om klanten en leveranciers.

Figuur 2.17 Partijen waarmee is samengewerkt in het kader productvernieuwing afgelopen 2 jaar (in procenten van het aantal bedrijven met vernieuwing)



Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

Nieuwe manieren van werken

Nagenoeg 60 procent van de bedrijven heeft in de afgelopen 2 jaar nieuwe manieren van werken ingevoerd (zie tabel 2.9). Ook hier geldt dat dit bovengemiddeld is gebeurd bij bedrijven in de Dienstverlening, gemiddeld in Transport & Logistiek en minder dan gemiddeld in Industrie & Maintenance.

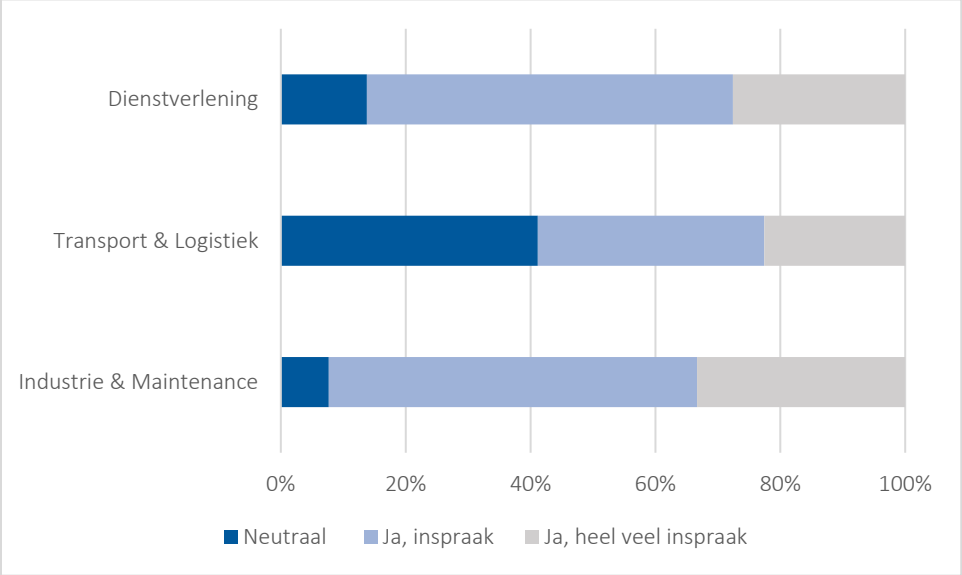
Tabel 2.9 Bedrijf heeft afgelopen 2 jaar nieuwe manieren van werken ingevoerd (in procenten van het aantal bedrijfsvestigingen per cluster)

	Ja
Industrie & Maintenance	42%
Transport & Logistiek	52%
Dienstverlening	73%
Totaal 3 clusters	58%

Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

Werknemers hadden in de meerderheid van de bedrijven (veel) inspraak bij het bedenken van de nieuwe vormen van werken (zie figuur 2.18), en dan vooral in Industrie & Maintenance en Dienstverlening. In het cluster Transport & Logistiek zijn de bedrijven vaker neutraal in de beoordeling van de inspraak van werknemers bij het bedenken van nieuwe vormen van werken.

Figuur 2.18 Mate van inspraak van werknemers bij bedenken nieuwe vormen van werken (in procenten van het aantal bedrijven met vernieuwing per cluster)



Bron: SEOR Enquête HIC Arbeidsmarktonderzoek 2020 – gewogen gegevens

De bevindingen in dit hoofdstuk laten zien dat het HIC-gebied volop in ontwikkeling is. Maatschappelijke ontwikkelingen hebben grote impact op de bedrijfsvoering, moeilijk vervulbare vacatures (met name in de techniek en logistiek) blijven naar verwachting een terugkerend aandachtspunt en ook het behouden van het juiste personeel en het inzetten op duurzame inzetbaarheid blijven van belang om concurrerend te zijn en van expertise gebruik te kunnen maken. Hoewel er ook in het HIC veel interesse is in thema's als duurzame inzetbaarheid en inclusiviteit zijn dit thema's die op het eerste gezicht meer aandacht behoeven. Het volgende hoofdstuk gaat verder in op deze bevindingen en onderzoekt hoe bedrijven zich in de praktijk richten op de toekomst.

3

KWALITATIEVE VERDIEPING HAVENGEBIED

Nader inzicht op basis van enquête en interviewronde

3 KWALITATIEVE VERDIEPING HAVENGEBIED

Nader inzichten op basis van enquête en interviewronde

Naast globalisering en de coronacrisis zijn met name de energietransitie en technologische verandering 'game changers' op de arbeidsmarkt. Een logisch gevolg is dat de manier van werken uiteindelijk verandert en duurzame inzetbaarheid hoger op de agenda komt. Maar veranderingen lijken zich in het havengebied geleidelijk te voltrekken. Meerdere respondenten melden verder dat diversiteit een aandachtspunt is en dat de inpassing van mensen met een afstand tot werk geen gemakkelijke opgave is, zoals we ook hebben gezien in hoofdstuk twee.

3.1 INLEIDING

In de enquête is een aantal open (vervolg)vragen gesteld, gericht op verdieping van de meer beschrijvende uitkomsten in hoofdstuk twee. Daarnaast is in dit onderzoek met zeven organisaties telefonisch gesproken, die samen variatie vertonen naar economische activiteit in het HIC. Het zijn -een enkeling daargelaten- organisaties die eerder zijn benaderd voor deelname aan de online-enquête. Er is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews en per gesprek is een kort verslag gemaakt. Citaten zijn anoniem opgenomen (zie de bijlage voor een responsoverzicht). We volgen zoveel mogelijk de vergelijkbare thema's als in het vorige hoofdstuk, aangevuld met de meer inductieve bevindingen. Omdat antwoorden niet los kunnen worden gezien van de coronacrisis, start hier de bespreking.

3.2 IMPACT MAATSCHAPPELIJKE TRENDS: CORONACRISIS ZORGT VOOR ONZEKERHEID EN REMT INVESTERINGEN

De coronacrisis heeft vanzelfsprekend impact op het werken en investeren in het HIC (zie ook hoofdstuk twee). De Rotterdamse haven heeft namelijk een centrale ligging, gericht op handel op mondiale schaal. Bedrijven merken dat de gerealiseerde overslagvolumes over 2020 teruglopen, onder meer in kolen en olie. Toch zijn verschillende respondenten van mening dat de coronacrisis ook weer niet moet worden overschat. Met name de bedrijven- en (online) consumentenvraag zorgt wel degelijk voor volume:

"Van corona hebben we eigenlijk niet heel veel gemerkt. Bedrijven gingen in eerste instantie hamsteren, ook met het oog op de Brexit. (..) Daarnaast zorgde corona voor veel opslag van mondkapjes en isolatiemateriaal en vergeet ook de consument niet (..) het aankomende jaar wordt meer onzeker. Hoe lang duurt de crisis en hoe ontwikkelen de steunpakketten zich?"

De mate waarin bedrijven te maken krijgen met de impact van de coronacrisis is sterk afhankelijk van de specifieke product-marktcombinatie. Iemand zegt hierover:

"De impact van corona is productafhankelijk. Wij vallen onder een groot beursgenoteerd concern. In de VS zien we een terugval in olie-inkomsten; er zijn minder vlieg- en autobewegingen (..) de productie en opslag van olie is sowieso over het hoogtepunt heen. Maar in de EU valt het weer mee, omdat het watergebruik bijvoorbeeld groot is (interviewer: het bedrijf is onder meer actief in de waterindustrie). Hetzelfde geldt voor pulp en papier. Al met al valt het niet tegen"

Het verdienvermogen van de Rotterdamse haven staat volgens een aantal van de geïnterviewden niet direct onder druk, althans niet in de (generieke) mate die vooraf was ingeschat. Wél zorgt het bij bedrijven voor veel onzekerheid. De effecten op de mondiale economie zijn onzeker, evenals de wijze

waarop het greep krijgt op bedrijven in het HIC. Dit remt naar verwachting het doen van toekomstige investeringen.

3.3 IMPACT MAATSCHAPPELIJKE TRENDS: OPGAVE OM TE VERDUURZAMEN

Het havengebied staat voor de opgave om te verduurzamen. Tegen de achtergrond van het klimaatbeleid en de energietransitie ondervindt de traditionele energievoorziening een volumereductie. De respondenten geven aan dat het noodzakelijk is om de schadelijke uitstoot zoveel mogelijk te beperken en te komen tot een meer 'groene' energievoorziening. Toch gaat dit niet vanzelf. Er zijn geluiden dat de aanvraag van vergunningen (zoals regelingen binnen de 'Wabo') niet altijd even soepel verloopt en het gaat op korte termijn gepaard met de nodige investeringskosten. Dit laatste zorgt bij enkele ondernemers voor veel economische onzekerheid:

"Vervuilende energie is passé en je moet mee. Maar het kost wel geld. In China en India worden volgens mij minder strenge eisen gesteld en produceren ze tegen lagere kosten"

In hoofdstuk twee is vastgesteld dat ongeveer 50% van de gerespondeerde bedrijven van mening is dat de energietransitie grote impact heeft op de bedrijfsvoering. Dat is niet verwonderlijk omdat in Rotterdam verschillende chemische bedrijven en raffinaderijen zijn gehuisvest. Verandering gaat mede hierom soms schoksgewijs en is en blijft een grote uitdaging. 'Oude' en 'nieuwe' industrie zullen eerst een tijd naast elkaar opereren, zo is de gedachtegang. Dit blijkt ook (indirect) uit de gepresenteerde cijfers in hoofdstuk twee, waarin te zien is dat ongeveer de helft van de bedrijven aangeeft dat er in de nabije toekomst geen of slechts geleidelijke veranderingen te verwachten zijn in de gevraagde kennis en vaardigheden van personeel. Ten aanzien van de CO-2 uitstoot in het Rotterdams havengebied is in de afgelopen jaren in ieder geval een daling te zien, hoewel de jaarlijkse doelstellingen niet altijd worden gehaald (Havenbedrijf Rotterdam, 2021). Hier speelt ook de huidige coronacrisis een rol, waarbij bedrijven wachten met de ontwikkeling van nieuwe, duurzame initiatieven (Smart Port, 2020).

De onzekerheid (én uitdagingen) die de huidige coronacrisis en de energietransitie met zich meebrengen, zijn cruciaal voor het bedrijfsbeleid. Zeker in een steeds mondiaal concurrerender context waarin veel organisaties in het havengebied opereren (Vroomans, 2021; Hollen & Volberda, 2019). Maar een minstens zo'n belangrijk aandachtspunt betreft technologische verandering.

3.4 TECHNOLOGIE EN UPGRADING VAN WERK: DE KRAANBEDIENDE MET EEN JOYSTICK

In het Rotterdams havengebied is technologie niet meer weg te denken. Voortdurende automatisering leidt tot een herschikking van bestaande bedrijfsprocessen. Via cloud- en blockchaintechnologie en het gebruik van big data is er bijvoorbeeld realtime zicht op vrachtinformatie in de logistieke keten, er zijn 'slimme bolders', automatisch aangestuurde voertuigen en kraanbewegingen op de kade zijn in overgrote mate geautomatiseerd. Dit vergroot de efficiency in het havengebied. Hoewel de effecten van technologische verandering op het werk in Nederland relatief klein zijn (Ten Berge, 2021), is dit in de specifieke context van het HIC een ander verhaal. Voor een groot deel van de werknemers heeft de inzet van nieuwe technologie direct gevolgen voor de gevraagde competenties en inzetbaarheid. Een concreet gevolg is ook dat twee op de drie vestigingen in de Rotterdamse havenregio moeite heeft met het vinden van het juiste personeel (Hollen et al., 2019). Technologische vernieuwing kan net wat anders uitpakken per economisch cluster en type bedrijf in het HIC. Sommige bedrijven hebben al een grote automatiseringsslag doorgemaakt, terwijl andere bedrijven de werkzaamheden in mindere mate hebben zien veranderen. Dit heeft gevolgen voor het HR-beleid:

"Handmatig werk hebben wij al bijna niet meer. De meeste productieprocessen zijn al langer geleden geautomatiseerd (..) dit betekent dat onze organisatie is ingesteld op permanente verandering en dat vraagt om permanente ontwikkeling. Wij leiden voortdurend mensen intern en on-the-job op"

Hoewel er verschillen bestaan in adoptiegraden en de omgang met technologische verandering, zijn de effecten van technologie op het werk van bestaande en nieuwe medewerkers overal voelbaar. Er ontstaat een vraag naar digitale en technische vaardigheden, en het gemiddelde opleidingsniveau neemt hierdoor verder toe (zie ook het platform RiZ). Iemand zegt:

"Digitalisering neemt toe. Ook in de operationele kant; je wordt meer een procesbewaker op zoek naar afwijkingen in plaats van een fysieke havenarbeider. (…) je bent nu een kraanbediende met een joystick"

Ook wat betreft de werving voor nieuwe vacatures verschuift de vraag naar vaardigheden:

"Onze personeelsbehoefte verschuift naar IT- en applicatiebeheer, Power-B.I., TOD-functies, E&I en projectmanagement (..) dat zijn functies die lastig blijven om in te vullen. (..) Binnen de logistiek zijn bovendien weinig doorgroeimogelijkheden en de haven kampt nog steeds met een ouderwets imago"

De geïnterviewde respondenten wijzen niet alleen op de soms beperkte interne loopbaanpaden binnen bedrijven en het mogelijk wat verouderdere imago van het havengebied. Ook het feit dat de haven ruim 50 kilometer vanaf de stad ligt, wordt meerdere keren genoemd als praktische belemmering voor mensen om te solliciteren. Juist in dit soort gevallen moeten bedrijven opereren in het (beperkte) arbeidspotentieel in de directe omgeving van een vestiging.

Dat technologische verandering een bron is van verandering en doorwerkt in de gevraagde vaardigheden van medewerkers, kwam ook al naar voren in het vorige monitoronderzoek in het HIC (Zandvliet & De Rooij-Van Leeuwen, 2017). Misschien is daarom de belangrijkste constatering dat nu, ruim drie jaar later, de personele knelpunten tussen vraag en aanbod onvoldoende zijn opgelost, dan wel dat de ontwikkelingen zodanig zijn dat er voortdurende actie noodzakelijk blijft. En het is dan ook niet verrassend dat de duurzame inzetbaarheid van (bestaande) medewerkers als dé strategische opgave in de nabije toekomst wordt gezien (zie ook hoofdstuk twee).

3.5 AANSLUITING VRAAG EN AANBOD EN DE DUURZAME INZETBAARHEID VAN MEDEWERKERS

Verduurzaming en technologie zorgen voor andere banen met andere eisen (zie bijvoorbeeld Van Dril, 2019; WRR, 2020). Verduurzaming en technologische verandering zijn volgens de respondenten dan ook de twee 'game changers' in het havengebied. De gevraagde competenties verschuiven in de richting van hogere onderwijsniveaus en naar technischer geschoold personeel (denk aan functies zoals data engineer, elektrotechnicus of monteur). Daarnaast is binnen alle economische clusters de verwachting dat ook 'zachte' vaardigheden zoals probleemoplossend vermogen, flexibiliteit en het goed kunnen samenwerken met anderen in belang toenemen (vergelijk Chen et al., 2018). Ook beheersing van het Engels en projectbeheer nemen in waarde toe. Dit alles vergt aanpassingsvermogen van bestaande medewerkers en leidt tot een vraag naar een ander type schoolverlater.

Over een betere benutting van technisch én sociaal kapitaal komen we uitgebreider terug in hoofdstuk vier. Wat betreft de duurzame inzetbaarheid van bestaande medewerkers moeten mensen niet alleen de ruimte en het vertrouwen krijgen om zichzelf te kunnen ontwikkelen. Hiertoe worden bijvoorbeeld HR-instrumenten ingezet (zoals persoonlijke ontwikkelplannen, trainingen en/of het inruimen van hersteltijden voor oudere werknemers). Maar het vergt ook een andere organisatiecultuur en nieuw type leidinggevende. Volgens verschillende respondenten moeten leidinggevenden vertrouwen en sociale ondersteuning geven aan (oudere) werknemers. Dat is een van de manieren om het gezond en langer doorwerken van mensen te bevorderen (zie ook Sanders, 2016). Dit krijgt bijvoorbeeld vorm in het voeren van gesprekken, aandacht hebben voor eventuele problemen buiten de werkplek en luisteren naar suggesties van de werkvloer om tot verbetering te komen. Het lijkt op het eerste gezicht op 'open deuren', maar in een tijd waarin havenorganisaties een transitie doormaken naar een meer digitaal en 'groen' bedrijf is het verstandig om kennis te vergaren over en samen te werken met het bestaande personeel. Dat draagt bij aan het blijvend soepel verlopen van de productieprocessen.

3.6 DIVERSITEITSVRAAGSTUK EN ONBENUT ARBEIDSPOTENTIEEL

In de open beantwoording wordt meerdere keren gewezen op het diversiteitsvraagstuk. Hoewel diversiteit op de werkvloer al een aantal jaren in de belangstelling bestaat, er soms met diversiteitsnormen wordt gewerkt en er verschillende initiatieven zijn gestart (zoals 'Port of Pride'), is het nog steeds lastig voor werkgevers om een goede afspiegeling te zijn van de Rotterdamse bevolkingssamenstelling (met name naar sekse en migrantenachtergrond). Snelle oplossingen zijn volgens de respondenten niet voorhanden (zie ook SCP, 2019), maar verandering start al bij de werving en selectie van nieuw personeel. Er zijn werkgevers die aangeven het eigen personeel te trainen in culturele diversiteit en ook beïnvloeden ze de eigen organisatie door het geven van goede voorbeelden (zoals het benoemen van vrouwen in het management). Talenten staan volgens de respondenten altijd voorop, maar wanneer er te weinig verandering is, wordt gekozen voor een vorm van positieve discriminatie. Tegelijkertijd kampt de haven met een 'masculien imago' en staan werkgevers mede hierdoor te weinig in contact met een meer divers arbeidsaanbod.

In de vragenlijst is ook een (vervolg)vraag gesteld naar de inpassing van mensen met een afstand tot werk en of het Leerwerkakkoord zorgt voor verandering. Het is allereerst de vraag of inactieve doelgroepen gemakkelijk zijn in te passen. Organisaties zien door internationale concurrentiedruk het werk eerder intensiveren (met een oplopende werkdruk) dan 'vertragen'. En juist binnen bedrijven waarin de intensivering van werk toeneemt, nemen de re-integratiekansen van mensen met een afstand tot werk snel af (WRR, 2020), hetgeen wordt bevestigd in een van de interviews:

"De inpassing van mensen met een afstand tot werk is lastig. Dat komt omdat we internationaal concurreren. De loonkosten liggen hier aanzienlijk hoger dan in Italië of een Verenigd Koninkrijk. Dat maakt het lastig om mensen met afstand in te passen en daarom gaat een leerwerkakkoord ook aan ons voorbij".

Uit de gegeven open antwoorden komt ook naar voren dat het leerwerkakkoord niet altijd even bekend is bij werkgevers (zie ook hoofdstuk twee). Bovendien staan vertegenwoordigende partijen en de gemeente (aldus enkele respondenten) te weinig in contact met werkgevers. Een betrokken respondent vult dit als volgt in:

"Er zou meer aandacht moeten zijn op de behoeften van werkgevers"

Dit laatste aspect raakt aan een breder aandachtspunt om sociale innovatie in het havengebied (sterker) op gang te brengen. Hierover gaat hoofdstuk vier.

4 STRATEGISCHE OPGAVE: SOCIALE INNOVATIE IN HET HAVENGEBIED

Belangrijke voorwaarde en uitdaging voor het Rotterdamse havengebied

4 STRATEGISCHE OPGAVE: SOCIALE INNOVATIE IN HET HAVENGEBIED

Belangrijke voorwaarde en uitdaging voor het Rotterdamse havengebied

De verdiepende gesprekken met HR-managers in het HIC laten zien dat met name het creëren van sociale innovatie een belangrijke strategische opgave is. Veel van de eerder besproken vraagstukken vallen samen met het zoeken naar versterking van het technische én sociale vermogen van organisaties om te innoveren. Kijkend naar de specifieke rol die HR hierin speelt, wordt in het algemeen gekozen voor een combinatie van een nieuw type aanname- en HR-beleid en ontziemaatregelen. Daarnaast zijn samenwerking en het geven van autonomie vereist om sociale innovatie (nog) beter van de grond te krijgen. Gepleit wordt verder om een einde te maken aan een te generieke beleidsinzet en op zoek te gaan naar gelijkgestemden in het havengebied (en op mondiaal niveau).

4.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt (wederom) gebruik gemaakt van de eerder aangehaalde interviews met HR-managers. Alleen de aanvullende inzichten ten opzichte van de eerder besproken resultaten zijn in dit hoofdstuk opgenomen.

4.2 SOCIAAL INNOVEREN: WERKZEKERE MEDEWERKERS VIA 'DRIESPORENBELEID'

Uit eerdere studies is naar voren gekomen dat het managen van 'sociale resources' een belangrijk concurrentievoordeel oplevert in het Rotterdamse havengebied (Rotmans, 2020; Hollen et al., 2019). Dit gegeven gekoppeld aan de zorg van werkgevers bij het vinden en behouden van het juiste personeel, leidt tot aandacht voor het ontwikkelen van duurzaam inzetbare medewerkers. Dit beleid omvat drie sporen.

Spoor 1: Werving en selectie van ondernemende medewerkers

Het creëren van werkzekerheid begint met het werven van het juiste personeel (bijvoorbeeld via platforms als 'Indeed' of 'Watertalent'). Hierin hebben organisaties in het HIC een belangrijke ontwikkeling doorgemaakt. Verschillende werkgevers geven aan niet alleen te zoeken naar 'harde' factoren, zoals de juiste opleiding en/of werkervaring, maar ook naar 'zachte' factoren, zoals een ondernemende houding en de wil om zelf problemen op te lossen. Dit zijn vaardigheden die in belang toenemen tijdens een eerste schifting van sollicitaties. Dat 'intrapreneurship' in Nederland belangrijker wordt, is ook gesuggereerd door Liebregts en Stam (2017) die erop wijzen dat dit bijdraagt aan het kunnen uitvoeren van gevarieerde taken en rollen op een arbeidsmarkt in verandering. En uit een verkennende peiling onder mbo-studenten is eveneens gewezen op het snel kunnen inspelen op onzekerheden en veranderingen, wat bij uitstek van pas komt in de huidige coronacrisis (Dekker et al., 2020). Naast een vernieuwd accent in de processen van werven en selecteren, zijn er ook veranderingen zichtbaar op de werkplek zelf.

Spoor 2: Activerend HR-beleid

Het werkzekerheidsbeleid van de gesproken havenorganisaties richt zich in belangrijke mate op de blijvende inzetbaarheid van het personeel. De activiteiten kunnen bestaat uit het beïnvloeden van de

organisatiecultuur en/of gericht zijn op het aanbieden van persoonsgebonden faciliteiten. Van beide gevallen geven we een illustratie. Een van de respondenten in de chemie vertelt hoe ze sterker zijn gaan sturen op het terugdringen van storingen in het werkproces. Hiervoor is een cultuurverandering in gang gezet. Zaken als eigen verantwoordelijkheid, de wil om te kunnen veranderen en het aspect zelfsturing zijn de primaire pijlers. Zowel de eigen medewerkers als de contractors zijn hierin meegenomen, waarbij het management voortdurend contact maakt met de werkvloer en minimale sturing geeft:

"Verandering ontstaat vanuit de mensen zelf. We dagen mensen en teams uit om na te denken hoe ze zelf met problemen omgaan. Het gaat om bewustwording dat zíj bepalend zijn voor succes. En wat zie je? Uiteindelijk minder ongelukken op locaties, minder schouders uit de kom en mensen die lopen in hun beschermende werkkleding. Niet dat dit niet gebeurde, maar het kon nóg beter (..) hiermee garandeer je ook een lager verloop en een wil om te veranderen (..) we hadden nog te veel te maken met de jaren '80 mentaliteit."

In andere gevallen is het HR-beleid gerelateerd aan persoonsgebonden activiteiten, zoals het aanbieden van trainingen en cursussen, soms intern en in andere gevallen in samenwerking met het Scheepvaart en Transportcollege of andere onderwijsorganisaties. Ook deze aanpak kan leiden tot succes:

"Op onze nieuwe generatie terminal, zo noem ik het, zijn veel van onze oude medewerkers meegegaan. Dat begeleid je via training en scholing. (..) als dat aansluit op wat mensen willen en kunnen, dan gaat dat prima."

Spoor 3: Ontziebeleid

Wanneer de ontwikkeling van de inzetbaarheid van zittende medewerkers op haar grenzen stuit, wordt er gekozen voor een andere aanpak. Een concreet voorbeeld is een vorm van ontziebeleid, waarbij medewerkers op latere leeftijd een stapje terug doen in werkuren tegen dezelfde pensioenopbouw (bijvoorbeeld 80 procent werken tegen 90-95 procent salaris en 100 procent pensioenopbouw). Of denk aan het uitroosteren van mensen voor nachtdiensten en het tegengaan van overwerk. Hoewel de gesproken respondenten geen voorstander zijn van dit type beleid, is het soms echt nodig om oudere medewerkers te ontzien. Het gaat dan onder meer om mensen die onvoldoende in staat zijn om met nieuwe technieken om te gaan, of bepaalde fysieke werkzaamheden niet langer aankunnen, maar nog wel een belangrijke rol spelen in het begeleiden van nieuwe collega's en in de werksfeer.

4.3 SOCIAAL INNOVEREN: ENERGIETRANSITIE VRAAGT OM LANGE ADEM EN SAMENWERKING

Net zoals technologische verandering heeft de energietransitie (in lijn met de doelen van het klimaatakkoord) impact op de bedrijfsvoering in het HIC. We hebben eerder in dit rapport gesteld dat fossiele energie moet plaatsmaken voor duurzame energie, met een nadruk op circulaire productieprocessen. Er wordt dan ook volop geïnvesteerd in de energietransitie. Enkele voorbeelden hiervan zijn het opwekken van energie via windparken, het gebruik van zonne-energie, energiebesparing via een efficiëntere productie en het zoveel mogelijk hergebruiken van producten en brandstoffen. Hierbij zullen bedrijven in het HIC hun krachten moeten bundelen. Maar dit gaat niet automatisch, er is bijvoorbeeld nog steeds meer inspanning nodig voor de benodigde CO2-reductie (zie ook Havenbedrijf Rotterdam, 2020):

"Het is soms lastig innoveren en samenwerken. Het havengebied is best versnipperd. (..) soms stuit je op praktische drempels. Je wilt bijvoorbeeld doorpakken maar niet alle panden zijn in eigen beheer. En wanneer het eigen panden betreft loop je ook tegen praktische dingen aan. Neem de zonnepanelen. Bij het installeren vraagt een verzekeraar zich af wat dit betekent voor de brandveiligheid van je pand."

Er zijn meer respondenten die enerzijds aangeven stappen te maken (bedrijven zijn hier structureel mee bezig en er zijn lokale initiatieven zoals het 'Versnellingshuis'), maar corona en de stand van de huidige technologie zorgen voor vertraging:

"We maken stappen. Iedereen denk ik. Maar nieuwe technologie moet op de bestaande aansluiten en soms is de techniek nog niet zo ver. Onze carriers rijden nog steeds niet elektrisch maar hybride."

Het bovenstaande laat zien dat er praktische redenen kunnen zijn waardoor de energietransitie zich net wat minder snel voltrekt dan bedrijven willen. Bovendien zal de energietransitie vooral vorm krijgen op mondiaal niveau (bijvoorbeeld door afspraken via de Internationale Maritieme Organisatie; een internationale organisatie die mondiaal afspraken maakt om de scheepvaart zo duurzaam en veilig mogelijk te maken (IMO)). En ook op Europees niveau kunnen serieuze investeringen worden gedaan, ter ondersteuning van de energietransitie in het HIC (Smart Port, 2020).

4.4 SOCIAAL INNOVEREN: NIEUWE PRODUCTEN EN DIENSTEN

Product- en procesinnovatie zijn onlosmakelijk verbonden met het economisch rendement van een organisatie. Met name in de industrie valt op dat er op verschillende manieren wordt bijgedragen aan vernieuwing, bijvoorbeeld op het gebied van polymeeremulsie, de ontwikkelingen van nieuwe zuiveringstechnieken en smeermiddelen of nieuwe applicaties. In het cluster transport en logistiek zien we zaken terug als uitbreiding van de opslagcapaciteit, nieuwe binnenvaartdiensten en het varen op nieuwe bestemmingen. In de maritieme dienstverlening gaat het eerder om zaken rondom ICT, zoals het digitaal kunnen volgen van ladingstromen, een nieuw boekingsplatform of de bouw van een moderner aangifteportal. Uit de interviews komt naar voren dat het tijdig betrekken van medewerkers bij vernieuwing altijd van belang is bij het slagen van nieuwe innovaties (zie ook Dhondt & Oeij, 2012).

Terugkijkend naar zowel het creëren van duurzaam inzetbare medewerkers, het verduurzamen van de organisatie als het versterken van product- en procesinnovaties, komen de volgende drie factoren steeds terug in de analyse (vergelijk Manuel, 2020): het ontwikkelen van ondersteunend HR-beleid, het creëren van betrokken medewerkers via een focus op eigen initiatief en het stimuleren van samenwerking binnen en buiten organisaties. Samengevat gaat het om de bevordering van innovatief gedrag, van zowel HR-professionals, medewerkers als externe partners in het havengebied. Dit gaat natuurlijk niet vanzelf en vergt in eerste instantie het gericht versterken van een groep koplopers, binnen en buiten de organisatie (zie paragraaf 4.5).

4.5 TOT SLOT: HERIJKING VAN BELEIDSPERSPECTIEF ('COALITION OF THE WILLING')

De constatering dat innovatie niet 'vanzelf' gaat, komt naar voren tijdens twee gesprekken. Volgens een van de respondenten gaat innoveren soms net wat moeizamer dan in andere sectoren omdat organisaties in het havengebied minder aan R&D doen, bijvoorbeeld in vergelijking met een ecosysteem zoals Brainport Eindhoven. Bovendien gaat technisch innoveren moeizamer omdat een bestaand bedrijvenpark in een havengebied zich over vele jaren laat afschrijven. Een tussentijdse overstap betekent kapitaalvernietiging. Er moet volgens beide geïnterviewden allereerst een groeiend besef ontstaan dat innovatie alleen van de grond kan komen met een netwerk van gelijkgestemden:

"Misschien moet je starten met partijen die vooroplopen en daar je aandacht op richten, in plaats van generiek willen denken."

Iemand anders zegt:

"Als je wilt dat er iets verandert, dan heb je een paar 'trekkers' nodig, die ontwikkelingen aanvoelen en willen veranderen."

Het bovenstaande betekent niet dat innoveren geen prominente rol zou hebben in het HIC (Hollen et al., 2019). Comparatieve voordelen worden namelijk juist behaald door bedrijven die vooroplopen in zowel technische als sociale zin. Maar kijkend naar de arbeidsmarkt kan er mogelijk wel actiever lokaal beleid worden ontwikkeld voor gelijkgestemde partijen die hier het meeste belang bij hebben:

"We missen nu een deel van het beschikbare arbeidsaanbod, dat dwingt ons om naar het buitenland te kijken en dat is kapitaalvernietiging voor de stad. (..) ik denk dat onze havenpartijen maar ook de gemeente Rotterdam minder aan 'blauwdrukken' moeten doen. Ga het gesprek met bedrijven aan, in plaats van met grote leerwerkakkoorden te komen. Staat vol met goede bedoelingen, daar niet van, maar dit is vooral een gemeentelijk initiatief en van wat directeuren."

Aandacht voor toekomstig haven- en arbeidsmarktbeleid zou volgens een aantal respondenten dus uit kunnen gaan van een specifiekere insteek, gegroepeerd rondom een 'coalition of the willing' in plaats van generieke benaderingen. Dit inzicht zou in de toekomst verder kunnen worden verkend om mogelijke veranderingen op gang te brengen.

LITERATUUR

Berge, J. ten, (2021). *Technological change and work*. Academisch proefschrift. Universiteit Utrecht.

Borghouts, I. & Freese, C. (2016). Inclusief HRM: (hoe) past de Participatiewet in de organisatie- en HR-strategie? *Tijdschrift voor HRM*, 7: 1-20.

Chen, P., Cahoon, S., Pateman, H., Bhaskar, P., Wang, G. & Parsons, J. (2018). Employability skills of maritime business graduates: industry perspectives, *Journal of Maritime Affairs*, 17: 267-292.

Dekker, F. & Koster, F. (2017). Personeelsstrategieën: Verklaringen voor verschillen in flexibiliteit en loopbaanontwikkeling op de werkplek, *Mens en Maatschappij,* 92(2): 153-174.

Dekker, F., Prince, Y. & Van der Toorn, A-J. (2020). *Ondernemende vaardigheden in coronatijd*. Rotterdam: SEOR.

Dhondt, S. & Oeij, P. (2012). *Sociale innovatie doe je zelf*. Hoofddorp: TNO.

Dril, F. van, (2019). *Verkenning werkgelegenheidseffecten van klimaatregelen*. Zeist: TNO.

Economische Verkenning Rotterdam (2020). Gedownload via evr010.nl/evr-2020/

Havenbedrijf Rotterdam (2020). *Jaarverslag 2019*. Rotterdam: Havenbedrijf Rotterdam.

Havenbedrijf Rotterdam (2021). *Jaarverslag 2020.* Rotterdam: Havenbedrijf Rotterdam.

Hollen, R., Volberda, H., & Van der Lugt, L. (2019*). Vernieuwing in de Rotterdamse havenregio*. Amsterdam/Rotterdam: ACBI/UPT.

Liebregts, W. & Stam, E. (2017). Ondernemende werkenden, in: Kremer, M., Went, R. & Knottnerus, A. (2017). *Voor de zekerheid*. Den Haag: WRR.

Lugt, van der L, Witte, J., Becker, E. & Streng, M. (2018). *Havenmonitor 2017. De economische betekenis van Nederlandse zeehavens 2002-2017*. Rotterdam: UPT.

Manuel, K. (2020). Sociale innovatie in de industrie, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 36(3): 277-292.

Rotmans, R. (2020). *The strategic challenge of human-centered innovation in ports*. Academisch proefschrift. Universiteit van Amsterdam.

Sanders, J. (2016). *Sustaining the employability of the low skilled worker: Development, mobility, and work redesign*. Academisch proefschrift. Universiteit Maastricht.

SCP (2019). *Arbeidsmarkt in kaart: werkgevers.* Den Haag: SCP.

Smart Port (2020). *Lange termijn impact coronapandemie op Rotterdamse haven*. Rotterdam: Smart Port.

UWV (2019), *Moeilijk vervulbare vacatures. Regionaal overzicht van beroepen*, Amsterdam: UWV.

VNO-NCW (2021). *Ondernemen voor brede welvaart.* Den Haag: VNO-NCW.

Vroomans, J. (2021). *Living apart together*. Academisch proefschrift. Erasmus Universiteit Rotterdam.

WRR (2020). *Het betere werk*. Den Haag: WRR.

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

ONDERZOEKSVERANTWOORDING

I ONDERZOEKSVERANTWOORDING

I.1 RESPONS EN WEGING ENQUÊTERESULTATEN

In totaal hebben we 121 bruikbare, ingevulde vragenlijsten beschikbaar voor het onderzoek. Dit betreft 43 bedrijven (vestigingen) uit Industrie & Maintenance, 27 uit Transport & Logistiek en 51 uit het cluster (Maritieme) Dienstverlening, zoals tabel B1.1 laat zien. Bij deze respondenten zijn in totaal ongeveer 18,5 duizend personen werkzaam. In totaal werken er bijna 110 duizend personen in deze drie clusters in de regio Rijnmond. De respons betreft daarmee 17 procent van de regionale werkgelegenheid in de drie clusters.

Tabel B1.1 Aantal bedrijfsvestigingen naar cluster en bedrijfsomvang; in de populatie in de regio Rijnmond en in de respons

		Bedrijvenregister Rijnmond		Respons enquête		Verhouding populatie/respons	
Cluster	Bedrijfs-omvang (a)	Aantal vestigingen	Aantal werkzame personen	Aantal vestigingen	Aantal werkzame personen	Aantal vestigingen	Aantal werkzame personen
Industrie & Maintenance	Zzp	1.159	1.159				
	Klein	254	1.024	1	4	256	254
	Midden	202	6.173	17	900	7	12
	Groot	68	19.468	25	9.401	2	3
	Totaal	1.683	27.824	43	10.305	3	39
Transport & Logistiek	Zzp	614	614				
	Klein	671	2.635	2	8	329	336
	Midden	375	10.842	12	563	19	31
	Groot	66	16.634	15	5.253	3	4
	Totaal	1.726	30.725	29	5.824	5	60
Maritieme Dienstverlening	Zzp	1.258	1.258	1	1		
	Klein	603	2.402	8	38	63	75
	Midden	349	10.283	31	872	12	11
	Groot	101	37.327	9	1421	26	11
	Totaal	2.317	51.270	49	2332	22	47
Totaal van de drie clusters	Zzp	3.031	3.031	1	1		
	Klein	1.528	6.061	11	50		
	Midden	926	27.298	60	2.334		
	Groot	235	73.429	49	16.075		
	Totaal	5.726	109.819	121	18.460		

(a) Klein = 2 -9 werkzame personen; midden = 10-99 werkzame personen; Groot = 100 werkzame personen of meer

Bron: Bedrijvenregister Rijnmond en SEOR Enquête HIC Rotterdams Havengebied 2020

De respons is vooral goed onder grote bedrijven in Industrie & Maintenance en Transport & Logistiek, zoals ook blijkt uit de lage verhouding tussen de populatiecijfers en de respons in de laatste kolommen van de tabel. Zo is ongeveer de helft van de werkgelegenheid in grote bedrijven in de Industrie & Maintenance in de respons vertegenwoordigd (verhoudingscijfer is 2). Ook het middenbedrijf uit de relevante clusters is redelijk goed vertegenwoordigd in de respons. Dit geldt in het bijzonder voor de Dienstverlening, waar de respons zelfs beter is dan onder de grote bedrijven in dit cluster.

Het aantal kleine bedrijven in de respons is echter (te) laag, vooral in de Industrie & Maintenance en Transport & Logistiek. Dit is voor een belangrijk deel een gevolg van het gehanteerde steekproefkader (ledenbestanden Deltalinqs, Fenex en VRC), waarin kleine bedrijven zijn ondervertegenwoordigd.

Het beperkte aantal kleine bedrijven in de respons is reden om deze in de presentatie van de resultaten niet op te nemen. Dit betekent dat de in tabellen en figuren gepresenteerde resultaten betrekking hebben op het midden- en grootbedrijf uit de drie clusters. Wel maken we bij de kwalitatieve analyse gebruik van open antwoorden en inzichten op basis van het totaal van de kleine bedrijven en enkele zzp'er (N=12), mits deze een redelijk eenduidig beeld opleveren.

Door de herweging geven de gepresenteerde resultaten een redelijk beeld van de uitkomsten voor de middelgrote en grote bedrijven in de betreffende clusters. Daarmee worden de steekproefuitkomsten enigszins gecorrigeerd voor de verschillen in respons tussen groepen bedrijven.

I.2 LIJST GEÏNTERVIEWDE MANAGERS

Steven Hijmans	HR manager Nouryon
Jasper Hooykaas	HR manager ECT
Sofie Lock	HR manager Kemira
Miriam Winkel	HR manager Neele-Vat
Mathilde de Winter	HR manager Vopak
Carolien Vat	Directeur Port XL
Hans de Vries	HR manager APM Terminals

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