

ARBEIDSMARKTONDERZOEK NZKG 2026

Arbeidsmarkt Noordzeekanaalgebied: een stand van zaken

EINDRAPPORT

Fabian Dekker

Arie-Jan van der Toorn

Luke van der Stelt



COLOFON

DIT IS EEN UITGAVE VAN

SEOR BV

Dit rapport doet verslag van het arbeidsmarktonderzoek in het Noordzeekanaalgebied (NZKG). Dit onderzoek is door SEOR uitgevoerd in opdracht van het Havenbedrijf Amsterdam en de gemeente Amsterdam.

© SEOR BV / ROTTERDAM, MAART 2026

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	3
1.1	Achtergrond	3
1.2	Onderzoeksvragen	3
1.3	Onderzoeksaanpak	4
1.4	Leeswijzer	4
2	ARBEIDSMARKTVRAAGSTUKKEN IN HET NOORDZEEKANAALGEBIED	5
2.1	Inleiding	5
2.2	Ontwikkelingen op basis van registratiedata	5
2.3	Uitkomsten online enquête bedrijven in het noordzeekanaalgebied	11
2.4	Vraag naar arbeid	15
2.5	Aanbod van personeel	18
2.6	Onbenut arbeidspotentieel	20
2.7	Behoud van personeel	21
2.8	Toekomst noordzeekanaalgebied	23
3	KWALITATIEVE VERDIEPING	26
3.1	Inleiding	26
3.2	Personeelstekort	26
3.3	Andere manier van opleiden	27
3.4	Andere manier van werven	27
3.5	Andere manier van innoveren	27
3.6	Tot slot: strategisch arbeidsmarktberaad	28
LITERATUUR		29

CONCLUSIES EN SAMENVATTING

In de voorliggende (verkennende) rapportage wordt beschreven wat de belangrijkste arbeidsmarktontwikkelingen zijn in het Noordzeekanaalgebied (NZKG), welke kansen en risico's zich voordoen en wat manieren zijn om hiermee om te gaan. Via een combinatie van bestaande databronnen, een online-vragenlijstonderzoek onder 75 ondernemers in het NZKG en 2 verdiepende kennissessies met in totaal 24 vertegenwoordigers vanuit de perspectieven van management en HR, beschrijven we de belangrijkste vraagstukken en wordt er antwoord gegeven op een 7-tal onderzoeksvragen. Hieronder besteden we beknopt aandacht aan de belangrijkste resultaten per subvraag.

Hoe ontwikkelt zich de totale werkgelegenheid in het NZKG: forse stijging aantal banen

De totale werkgelegenheid in het NZKG is in de afgelopen jaren flink toegenomen. Tussen 2016 en 2024 is het aantal banen gegroeid van ongeveer 50.000 naar ongeveer 60.000. Het grootste deel van de banen bevindt zich in het Havengebied Amsterdam, dat ook de sterkste absolute groei laat zien. Voor de deelgebieden is de jaarlijkse groei in vrijwel alle jaren positief. Ten opzichte van de arbeidsmarktregio Groot-Amsterdam is het aandeel banen in het NZKG licht gestegen van 13,5% in 2016 naar 14% in 2024. In 2020, het jaar waarin de coronacrisis Nederland bereikte, kende Groot-Amsterdam een daling van 9% in het aantal banen, terwijl het aantal banen in het NZKG in datzelfde jaar juist toenam. Mogelijk had dit te maken met de gestegen vraag naar industriële en medische goederen in crisistijd. De toename van de werkgelegenheid in het NZKG wordt vooral gedreven door de sector vervoer en opslag, dat tussen 2016 en 2024 met ongeveer 4.000 banen groeide en daarmee in 2024 24% van het totaal aantal banen in het NZKG vertegenwoordigt. Daarnaast kenden ook de groothandel en de industriële sector een substantiële toename van het aantal banen in de afgelopen jaren.

Hoe ontwikkelt zich de totale vacaturevraag in het NZKG: lichte daling laatste twee jaar

Voor het NZKG als geheel wordt het totaal aantal vacatures in 2024 gemiddeld geschat op 1.927, waarvan het merendeel is geconcentreerd in het Havengebied Amsterdam (964). Tot 2020 bleef het aantal vacatures redelijk stabiel, gevolgd door een daling in dat jaar, vermoedelijk als gevolg van de coronacrisis. In 2021 en 2022 nam het aantal vacatures sterk toe, waarna het in 2023 en 2024 weer een lichte daling liet zien.

Gemiddeld hebben de bevroagde bedrijven in de online-enquête 5 openstaande vacatures; zo'n 8% van het totale werknemersbestand. Er zijn daarbij geen grote verschillen naar economische sector of deelgebied waarneembaar. Als het gaat om de lastig vervulbare vacatures is 40% moeilijk vervulbaar en een even groot deel van de bevroagde ondernemers is van mening dat het totaal aantal vacatures in de toekomst verder toeneemt. Het dempen van arbeidsmarktkrapte blijft hiermee een strategisch vraagstuk. Hoewel veel vacatures zich bevinden in de techniek en op mbo 2-4 niveau, is het de verwachting dat de vacaturevraag zich meer en meer zal gaan bewegen in de richting van AI en ICT en minder op (administratieve) ondersteuning.

Welke wervingskanalen gebruiken havenbedrijven: traditioneel en potentieel onbenut talent

Om de instroom te bevorderen maken de bevroagde ondernemers vooral gebruik van op het oog traditionele wervingskanalen, zoals via het eigen personeel en het plaatsen van een (online) vacature. Hierbij valt verder op dat er nog de nodige winst is te behalen als het gaat om het beter benutten van onbenut talent. Exemplarisch is dat er voor de doelgroep 55 jaar en ouder voldoende mogelijkheden zijn om in het NZKG te werken (68%), terwijl dit voor mensen met een WW of Bijstandsuitkering aanzienlijk minder het geval is (19%). Het programma 'Werken in de haven' kan uitkomst bieden, maar is vooralsnog wat minder bekend onder de geënquêteerden.

Welke mismatches doen zich voor: vooral minder goede aansluiting bij nieuw personeel

Mismatches doen zich vooral voor als het gaat om nieuw personeel; in ongeveer 1 op de 3 gevallen sluiten de gevraagde kennis en vaardigheden (zeer) goed aan bij wat er in de functies gevraagd wordt, tegen meer dan 50% in het geval van bestaand personeel. Duurzame inzetbaarheid en talentontwikkeling worden daarom door 28% van de ondernemers genoemd als het belangrijkste aandachtsgebied voor HR, waarbij 40% van de bevroegde ondernemers op dit moment eigen beleid heeft ontwikkeld rondom de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Wat zijn de aandachtsgebieden voor toekomstige personeelsbeleid: vinden en vooral behouden

Naast het vinden van nieuw personeel (36%), is vooral het behouden van werknemers het belangrijkste aandachtspunt (66%) voor de nabije toekomst. Er is een besef dat het arbeidsaanbod 'opdroogt', wat ook blijkt uit het gegeven dat vergrijzing als de belangrijkste maatschappelijke ontwikkeling wordt gezien om mee om te gaan (hoger bijvoorbeeld dan de energietransitie en processen van digitalisering).

Wat is het imago van het NZKG: verbeteringen mogelijk, naast bereikbaarheid havengebied

Het imago van het NZKG wordt aangedragen als één van de verbeterpunten, maar de bereikbaarheid van het NZKG en de parkeermogelijkheden zijn een groter aandachtspunt als het gaat om het aantrekkelijker maken van het havengebied (54%). In totaal 68% is daarom van mening dat er meer moet worden samengewerkt rondom het verbeteren van de fysieke infrastructuur.

Hoe ziet de arbeidsmarkt van de toekomst eruit: belang van opleiden, werven en innoveren

Als het gaat om de positie van het NZKG als (potentiële) werkgever te verbeteren, is het nodig om te investeren in 'anders opleiden', 'anders werven' en 'anders innoveren.' Concreet gaat het dan onder andere om een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt (denk hierbij aan de rol van loopbaanoriëntatie, het geven van gerichte arbeidsmarktinformatie en/of de opzet van collectieve/individuele bedrijfsscholen), een skills-gerichter personeelsbeleid, inzet van andere communicatiekanalen, de opzet van regionale coördinatiepunten bij vraag en aanbod van personeel en de inzet van en kennisdeling rondom de mogelijkheden van nieuwe technologie. Naast suggesties die op korte termijn al kunnen worden opgepakt, kunnen de meer strategische vragen en oplossingsrichtingen mogelijk aan bod komen via een te organiseren strategisch arbeidsmarktberaad voor het NZKG. Tijdens een dergelijk beraad kan zowel worden ingegaan op de mogelijk gewenste systeemveranderingen (landelijk/regionaal), als op strategische denkrichtingen die oplossingen kunnen bieden voor arbeidsmarktkrapte in het NZKG.

Welke oplossingsrichting(en) stakeholders in het NZKG ook kiezen, arbeid zal steeds meer een cruciale voorwaarde worden voor innovatie en toekomstig verdienvermogen. Bovendien beperkt de economisch toegevoegde waarde van het NZKG zich niet enkel en alleen tot de directe werkgelegenheid. Ook indirecte effecten, zoals baancreatie en toegevoegde waarde door de inkoop van producten en diensten bij toeleveranciers dienen te worden meegenomen in een afwegingskader naar de toekomst. De factor arbeid zal daarom een steviger plek moeten krijgen in visies op en besluitvorming over de toekomst van het havengebied. Het arbeidsmarktprogramma 'Werken in de haven' biedt wat dat betreft een voor de hand liggende basisstructuur om op voort te bouwen.

1 INLEIDING

1.1 ACHTERGROND

De Nederlandse arbeidsmarkt is krap en zal naar verwachting in veel gevallen krap blijven, zeker in sectoren zoals zorg en welzijn, onderwijs en techniek. Naast kwantitatieve arbeidsmarktkrapte (een tekort aan mensen) is er sprake van een kwalitatieve mismatch, waarbij vaardigheden en achtergronden van het arbeidsaanbod onvoldoende aansluiten op de arbeidsvraag (een tekort aan vaardigheden). Deze discrepanties hebben vooral impact op de samenleving wanneer het gaat om zogenaamde systeemrelevante beroepen en sectoren. De Nederlandse industrie -waaronder het Noordzeekanaalgebied- kan worden beschouwd als systeemrelevant, gegeven de huidige geopolitieke spanningen en beleidsdiscussie over de strategische autonomie van Nederland. Knelpunten in de personeelsvoorziening moeten in dat geval zoveel mogelijk worden voorkomen, om het functioneren van de economie en samenleving in stand te houden maar ook om belangrijke transities (zoals verduurzaming) mogelijk te maken.

In opdracht van het Havenbedrijf Amsterdam en de gemeente Amsterdam is aan onderzoeksbureau SEOR (gelieerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam) gevraagd om de belangrijkste arbeidsmarktontwikkelingen en uitdagingen in het Amsterdamse havengebied (verder: Noordzeekanaalgebied, NZKG) in kaart te brengen, de wijze waarop havenbedrijven hiermee omgaan en wat mogelijke handelingsperspectieven kunnen zijn ter ondersteuning van mismatches die zich al dan niet voordoen.

1.2 ONDERZOEKSVRAGEN

De hoofdvraag van de voorliggende studie valt uiteen in 7 subvragen:

1. Hoe ontwikkelt zich de totale werkgelegenheid in het Noordzeekanaalgebied (NZKG) in de afgelopen 5 tot 10 jaar? Welke functiegroepen en functieniveaus hebben de meeste impact op deze ontwikkeling?
2. Hoe ontwikkelt zich de vacaturevraag in het NZKG? En hoeveel havenbedrijven hebben op dit moment moeilijk vervulbare vacatures?
3. Welke wervingskanalen gebruiken havenbedrijven?
4. In welke mate sluiten de kennis en vaardigheden van bestaand en nieuw personeel aan bij wat gevraagd wordt in het werk? Doen zich mismatches voor tussen onderwijs en arbeidsmarkt in het NZKG?
5. Wat zijn de belangrijkste aandachtsvelden voor toekomstig personeelsbeleid in het NZKG? (zij)instroom, behoud, productiviteit, inzetbaarheid, diversiteit etc)?
6. Is het imago van het NZKG een reden om hier al dan niet te willen werken? En op welke wijze kan het imago in de nabije toekomst worden versterkt?
7. Hoe ziet de arbeidsmarkt in het NZKG er in de komende 5 tot 10 jaar globaal uit? Welke knelpunten doen zich hierbij voor en hoe kunnen havenbedrijven hiermee omgaan?

1.3 ONDERZOEKSAANPAK

In samenspraak met de opdrachtgever is in deze arbeidsmarktstudie gekozen voor het Noordzeekanaalgebied (NZKG); oftewel het haven- en industriegebied van de metropoolregio Amsterdam. Dit gebied valt uiteen in een aantal deelgebieden (en de onderliggende bedrijventerreinen), te weten Beverwijk, IJmond-Noord, IJmond-Zuid, Zaanstad en het havengebied van Amsterdam. De bijbehorende postcodes zijn door de opdrachtgever voorafgaand aan de studie vastgesteld.

Om de 7 onderzoeksvragen te beantwoorden, zijn verschillende methoden ingezet. Ten eerste is gebruik gemaakt van bestaande databronnen om de eerste 2 onderzoeksvragen te beantwoorden. Vervolgens zijn 2 dialoogtafels met vertegenwoordigers van havenbedrijven georganiseerd. Hiervoor zijn twee keer 12 deelnemers uitgenodigd. In het eerste geval ging het om vertegenwoordigers vanuit het perspectief van HRM, terwijl in het tweede geval het directieniveau werd vertegenwoordigd. Het doel was om meer gevoel te krijgen bij de belangrijkste ontwikkelingen en ervaren discrepanties in het NZKG én om aanvullende input te verwerven voor het daaropvolgende vragenlijstonderzoek. Beide bijeenkomsten vonden fysiek plaats in november van 2025. Ten derde is een online enquête uitgezet onder de populatie van havenbedrijven in het NZKG. Alle methoden en bevindingen zijn meegewogen bij de uiteindelijke interpretaties. De managementsamenvatting is hier de uiteindelijke weergave van.

1.4 LEESWIJZER

De indeling van deze rapportage is als volgt. In het volgende deel presenteren we eerst de resultaten op basis van bestaande databronnen. Hiermee beantwoorden we de eerste 2 onderzoeksvragen. We staan in dit deel ook stil bij de bevindingen van het online-vragenlijstonderzoek. Hiermee beantwoorden we de subvragen 3 tot en met 6. In deel 3 gaan we na hoe de toekomst van het NZKG er volgens deelnemers uitziet en wat manieren kunnen zijn om discrepanties in het arbeidsdomein te verminderen. Hierbij staat de laatste subvraag van het onderzoek centraal. De rapportage bevat een managementsamenvatting met alle resultaten en aanbevelingen die integraal volgen uit deze studie.

2 ARBEIDSMARKTVRAAGSTUKKEN IN HET NOORDZEEKANAALGEBIED

Dit hoofdstuk richt zich op bestudering van bestaande databronnen en met name op de resultaten van een online-enquête onder 75 havenbedrijven in het NZKG. Hoewel de respons ondervertegenwoordigd is onder de kleinere vestigingen, geeft de online-enquête een gevarieerd beeld naar economische sectoren en maakt het een onderscheid naar enerzijds het havengebied Amsterdam en anderzijds de overige gebieden in het NZKG. De enquête is hiermee niet representatief voor de verschillende deelgebieden en sectoren in het NZKG, maar ze biedt wél voldoende variatie om antwoorden te geven op de belangrijkste arbeidsmarktontwikkelingen, uitdagingen en mogelijke verbeteringen. De uitkomsten laten onder andere zien dat er sprake is een relatief groot aandeel moeilijk vervulbare vacatures (met name in de techniek en op mbo 2-4 niveau), en 40% verwacht dat dit aandeel in de toekomst toeneemt. Als het gaat om het totaal aantal openstaande vacatures gaat het naar schatting om 8% van het totale werknemersbestand. Er is nog winst te behalen als het gaat om diversiteit en inclusie van personeel en de manieren van werving. Ook de bereikbaarheid van het NZKG is een aandachtspunt van respondenten. Tot slot laten de respondenten hun licht schijnen over het vinden en behouden van personeel, de vergrijzing als het belangrijkste maatschappelijke vraagstuk, het arbeidsmarktprogramma ‘Werken in de haven’ en de aansluiting met het onderwijsveld.

2.1 INLEIDING

Voor beantwoording van de 7 onderzoeksvragen uit hoofdstuk 1, maken we gebruik van verschillende informatiebronnen. Allereerst geven registratiedata (openbare UVW gegevens en databronnen van de gemeente Amsterdam over de periode 2016-2024) antwoord op de eerste twee subvragen. Dit gebeurt in paragraaf 2.2 Vervolgens bieden gegevens van een survey (2025/2026) onder 75 havenbedrijven inzichten op de subvragen 3-6. Dit gebeurt in paragraaf 2.3. De bevindingen van twee dialogetafels staan centraal in het derde hoofdstuk van deze rapportage.

2.2 ONTWIKKELINGEN OP BASIS VAN REGISTRATIEDATA

Voor het in kaart brengen van de ontwikkeling van de werkgelegenheid en de vacaturevraag in het NZKG maken wij gebruik van twee bestaande databronnen. Allereerst benutten we registratiedata met bedrijfsgegevens van de gemeente Amsterdam. Uit dit bestand halen we het jaarlijks aantal banen per deelgebied in het NZKG, uitgesplitst naar sector. We maken hierin een afbakening naar sectoren die relevant zijn voor het havengebied. Daarnaast gebruiken we de openbare data van het UWV om de ontwikkeling van de vacaturevraag te analyseren.¹

Het aantal vacatures is via het UWV uitsluitend beschikbaar op het niveau van de arbeidsmarktregio. Om het aantal vacatures in het NZKG zo nauwkeurig mogelijk te schatten, verdelen we het totaal aantal vacatures binnen de arbeidsmarktregio naar rato van het aantal arbeidsplaatsen per deelgebied. Dit

1

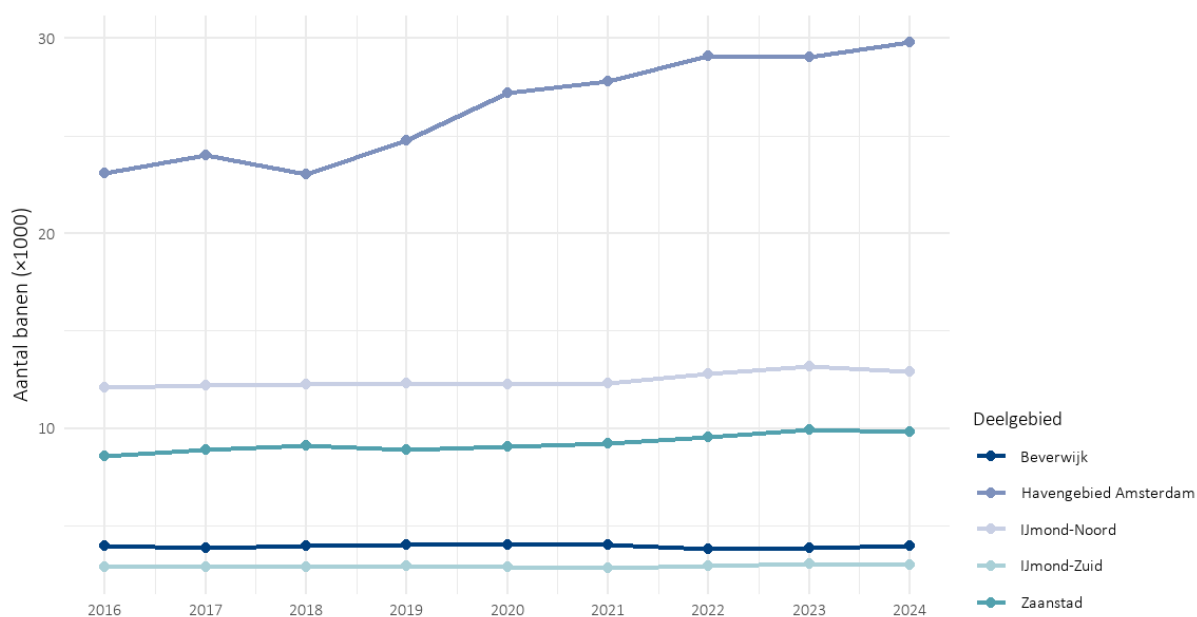
doen we door per deelgebied het aandeel banen van het totaal aantal banen in Groot-Amsterdam toe te passen op het totaal aantal vacatures in Groot-Amsterdam als arbeidsmarktregio.²

Daarnaast bevat de UWV-data informatie over het aantal vacatures per beroep en niet op het niveau van de economische sector. Om de analyse te beperken tot voor het havengebied relevante kernactiviteiten, selecteren we bij de berekening van het totaal aantal vacatures uitsluitend de beroepen die binnen de door deze geselecteerde sectoren vallen.³ Deze sectorafbakening sluit aan bij de selectie die is toegepast bij de bepaling van het totaal aantal banen per deelgebied.

2.2.1 Ontwikkeling werkgelegenheid

In Figuur 2.1 is de ontwikkeling van het aantal banen in de afgelopen negen jaar weergegeven voor de verschillende deelgebieden binnen het NZKG.

Figuur 2.1 Ontwikkeling van het aantal banen naar deelgebied (2016-2024)



Bron: Gemeente Amsterdam, bewerking SEOR (2026).

Hoogste (toename van) werkgelegenheid in Havengebied Amsterdam

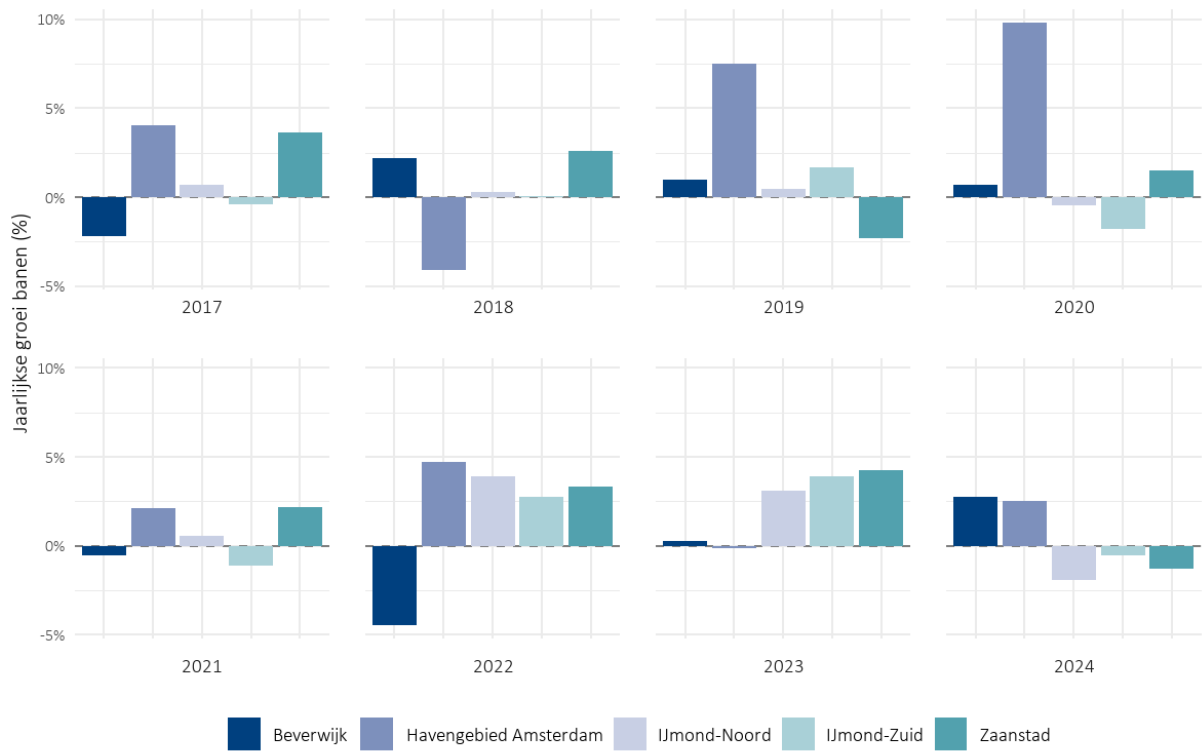
Uit figuur 2.1 blijkt dat het grootste gedeelte van de totale werkgelegenheid binnen het NZKG geconcentreerd is in het Havengebied Amsterdam, met bijna 30.000 banen in 2024. Daarnaast is de absolute groei in dit deelgebied ook het grootst. Om de jaarlijkse verandering van het aantal banen nader te duiden geeft figuur 2.2 de jaarlijkse procentuele groei van het aantal banen per deelgebied weer. Daaruit blijkt dat voor alle deelgebieden het aantal banen in het overgrote deel van de jaren toeneemt. Het Havengebied Amsterdam kent gemiddeld de sterkste groei, met uitzondering van 2018, toen het aantal banen daalde. Daarentegen is in deelgebied Beverwijk de gemiddelde groei over de

² Een vergelijkbare methode wordt ook gebruikt in het havendashboard van de gemeente Rotterdam, zie: https://rijnmondinzicht.nl/havendashboard2024/content/states/index/115218?frame=True&cmsComponentId=42387&cmsPagId=1229&chartHeight=Height_150&applicableCMSFilters=361&applicableCMSFilters=362

³ Dit betreft de SBI hoofdsectoren: A Landbouw, bosbouw en visserij, B Winning van delfstoffen, C Industrie, D Productie en distributie van en handel in elektriciteit, aardgas, stoom en gekoelde lucht, E Winning en distributie van water: afval- en afvalwaterbeheer en sanering, F Bouwnijverheid, G1 Groothandel, H Vervoer en opslag, N Verhuur van roerende goederen en overige zakelijke dienstverlening

gehele periode nihil, met een duidelijk afname in 2022, waarin het aantal banen bijna 5% lager lag dan in 2021.

Figuur 2.2 Groei aantal banen naar deelgebied



Bron: Gemeente Amsterdam, bewerking SEOR (2026). Toelichting: omdat het hier om groeicijfers gaat is het eerste jaar 2017 (groei van 2016 op 2017)

Tabel 2.1 Ontwikkeling aantal banen in vergelijking met Groot-Amsterdam

Deelgebied	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Noordzeekanaalgebied									
Beverwijk	3.977	3.889	3.974	4.014	4.042	4.021	3.841	3.852	3.958
Havengebied	23.075	24.014	23.026	24.757	27.190	27.770	29.085	29.044	29.776
IJmond Noord	12.119	12.205	12.242	12.296	12.236	12.305	12.785	13.178	12.926
IJmond Zuid	2.899	2.887	2.888	2.936	2.884	2.852	2.931	3.046	3.030
Zaanstad	8.587	8.899	9.129	8.916	9.048	9.244	9.553	9.959	9.829
Totaal NZKG	50.657	51.894	51.259	52.919	55.400	56.192	58.195	59.079	59.519
Regio									
Groot-Amsterdam	375.300	392.000	409.400	418.700	381.100	403.500	416.300	417.400	424.600

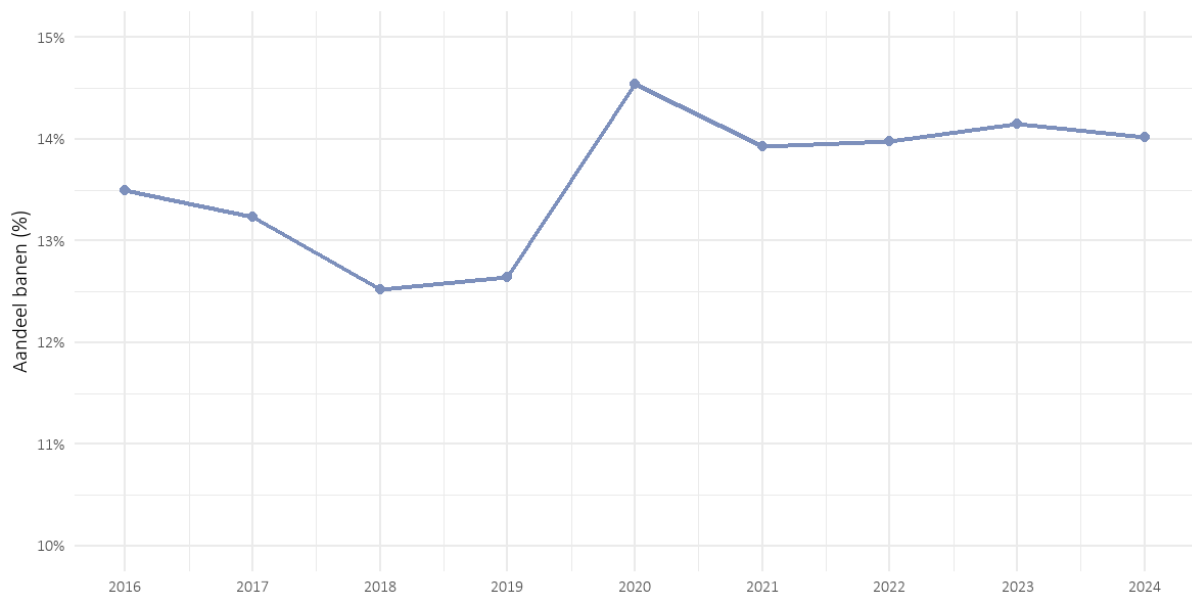
Bronnen: CBS-statline en Gemeente Amsterdam, bewerking SEOR (2026).

Aantal banen in NZKG neemt toe

Om de ontwikkeling van het aantal banen in het NZKG in perspectief te plaatsen, vergelijken we deze met de ontwikkeling binnen de arbeidsmarktregio Groot-Amsterdam. Tabel 2.1 toont de absolute

aantallen van het aantal banen voor beide gebieden. Over de gehele periode van negen jaar (2016-2024) is het aantal banen in het NZKG toegenomen van 50.657 naar 59.519. Voor arbeidsmarktregio Amsterdam Groot is er over deze periode ook een groei van het aantal banen zichtbaar (375.300 versus 424.600). Ook blijkt dat voor zowel het NZKG als Groot-Amsterdam de werkgelegenheid in 2024 het hoogste punt bereikte. In Figuur 2.3 wordt de ontwikkeling van het aandeel banen in het NZKG ten opzichte van Groot-Amsterdam weergegeven. Hieruit blijkt dat het aantal banen in NZKG in 2024 ongeveer 14% van het aantal banen Groot-Amsterdam bedroeg, tegenover 13,5% in 2016. Met name in 2020 nam het aandeel banen in NZKG ten opzichte van Groot-Amsterdam flink toe, en bereikte het zijn hoogste punt (14,5%).

Figuur 2.3 Aandeel banen ten opzichte van Groot-Amsterdam (2016-2024)

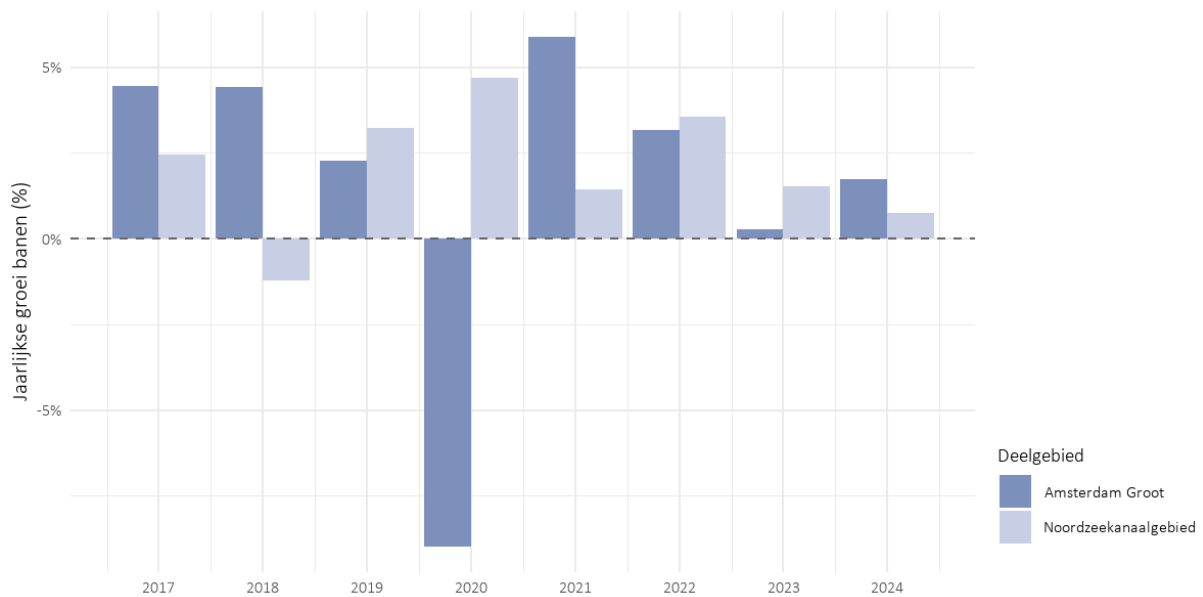


Bronnen: CBS-statline en Gemeente Amsterdam, bewerking SEOR (2026).

Ook een toename van het aantal banen NZKG tijdens de coronajaren

In figuur 2.4 is de jaarlijkse groei van het aantal banen in NZKG en Groot-Amsterdam met elkaar vergeleken, om verschuivingen in het aandeel banen nader te duiden. Hieruit blijkt dat de stijging van het aandeel in 2020, het jaar waarin coronacrisis Nederland bereikte, vooral wordt veroorzaakt door een sterke daling van het aantal banen in Groot-Amsterdam Groot (bijna 9%). In diezelfde periode nam het aantal banen in het NZKG juist opvallend genoeg toe met bijna 5%. In de daaropvolgende jaren zien we dat een lager aandeel banen ten opzichte van 2020 met name samenhangt met het herstel van de werkgelegenheid in Groot-Amsterdam, waar eerder verdwenen banen opnieuw beschikbaar kwamen en dus niet samenhangen met een afname van het aantal banen binnen het NZKG. Figuur 2.4 laat vervolgens zien dat vanaf 2019 het aantal banen in het NZKG jaarlijks is toegenomen.

Figuur 2.4 Groei aantal banen in vergelijking met Groot-Amsterdam

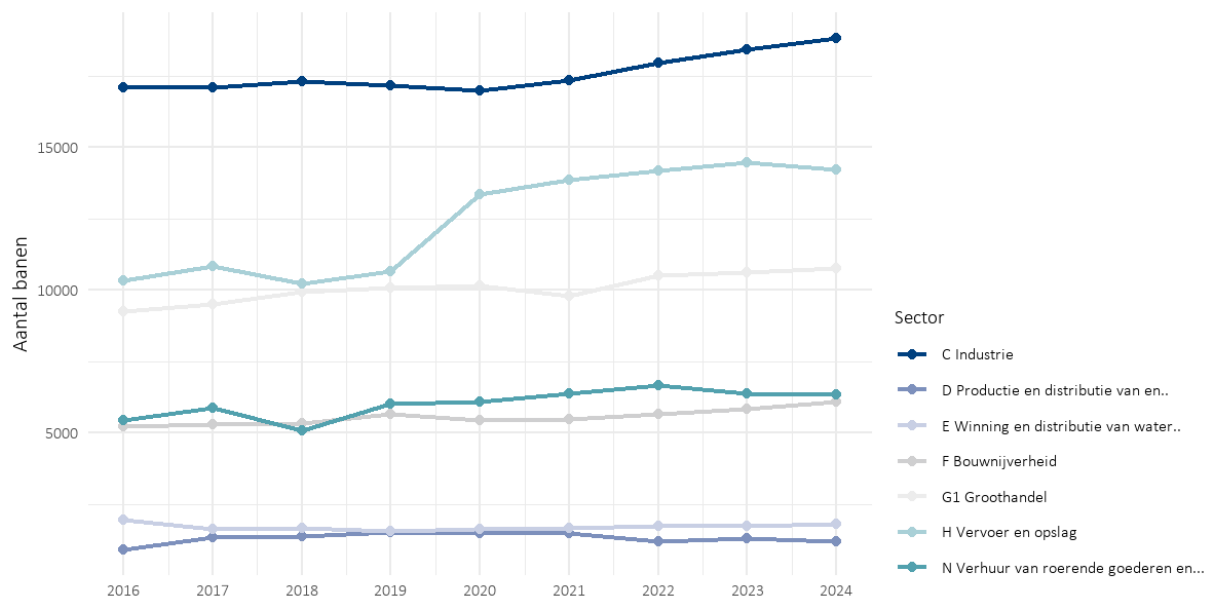


Bronnen: CBS-statline en Gemeente Amsterdam, bewerking SEOR (2026).

Grootste impact banengroei in de sector Vervoer en opslag

Om binnen het NZKG meer inzicht te krijgen in de functiegroepen waarop de groei van de werkgelegenheid de meeste impact heeft, geven we de jaarlijkse ontwikkeling van het aantal banen per sector weer. Uit figuur 2.5 blijkt dat in het NZKG de absolute banengroei in de afgelopen negen jaar vooral wordt gedreven door een sterke toename van het aantal banen binnen de sector vervoer en opslag. Het aantal banen binnen deze sector nam in deze periode toe van 10.344 in 2016 naar 14.214 in 2024. Daarnaast is in deze periode ook sprake van een substantiële groei van het aantal banen in de sectoren groothandel (9.262 versus 10.778) en de industrie (17.099 versus 18.812)

Figuur 2.5 Ontwikkeling van het aantal banen naar sector, in het NZKG

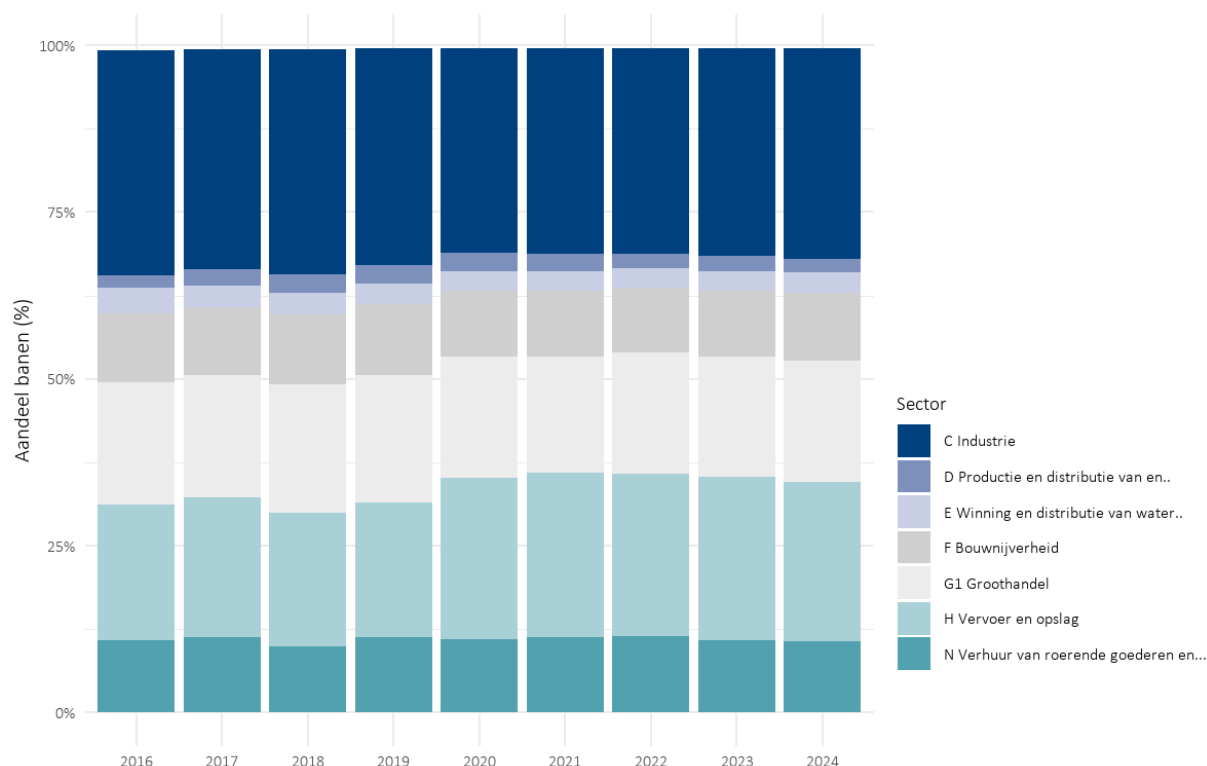


Bron: Gemeente Amsterdam, bewerking SEOR (2026).

Groter aandeel voor Vervoer en opslag, kleiner aandeel voor de Industriële sector

Figuur 2.6 laat zien hoe het aandeel van de verschillende sectoren in het totaal aantal banen in het NZKG zich in de loop der jaren ontwikkelt. Hieruit blijkt dat de groei van het aantal banen in de sector vervoer en opslag heeft geleid tot een groter aandeel van deze sector binnen de totale werkgelegenheid in het NZKG (20,4% in 2016 versus 23,9% in 2024). Tegelijkertijd is het aandeel van de industriële sector ondanks een groei van het aantal banen iets afgenomen (33,8% in 2016 versus 31,6% in 2024).

Figuur 2.6 Ontwikkeling van het sectoraandeel van het totaal aantal banen in het NZKG



Bron: Gemeente Amsterdam, bewerking SEOR (2026).

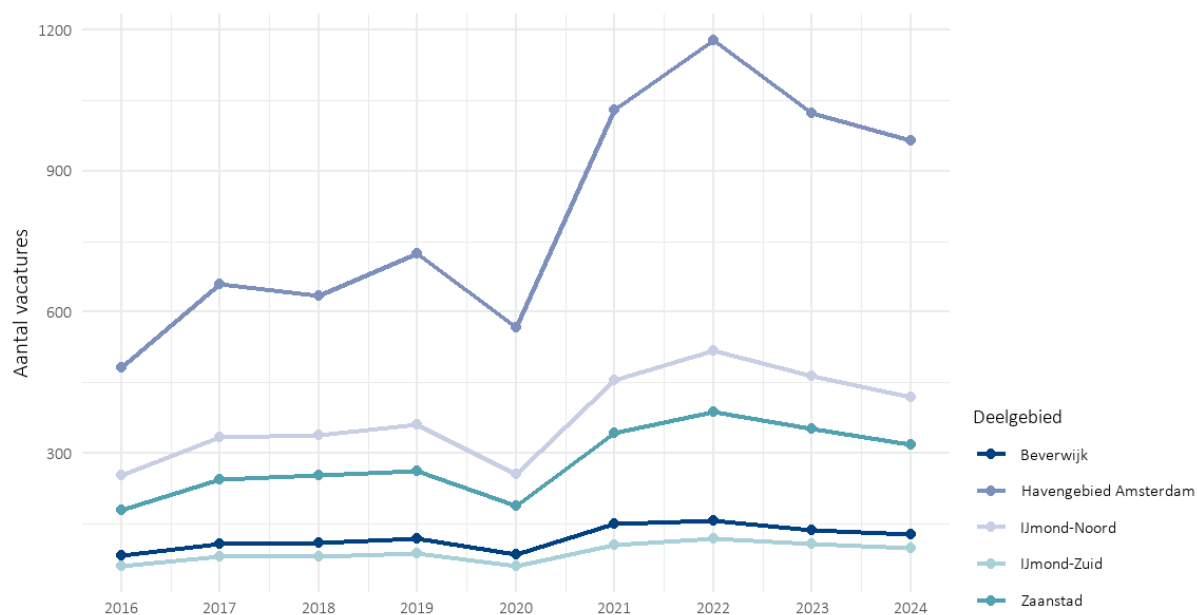
2.2.2 Ontwikkeling vacaturevraag

Grootste aantal openstaande vacatures in Havengebied Amsterdam

In figuur 2.7 wordt de ontwikkeling van het aantal vacatures naar deelgebied weergegeven. Hieruit blijkt dat het merendeel van de vacatures binnen het NZKG geconcentreerd is in het Havengebied Amsterdam.⁴ Voor het NZKG als geheel wordt het totaal aantal vacatures in 2024 geschat op 1.927, waarvan 964 zijn geconcentreerd in het Havengebied Amsterdam (tabel 2.2). Tot 2020 blijft het aantal vacatures redelijk stabiel. In 2020 is er een daling, waarschijnlijk als gevolg van de start van de coronacrisis. In 2021 en 2022 volgt een flinke stijging, waarna het aantal vacatures in 2023 en 2024 licht afneemt.

⁴ Figuur 2.6 laat zien dat alle deelgebieden binnen het NZKG nagenoeg hetzelfde trendverloop vertonen. Dit komt omdat het aantal vacatures per deelgebied is gebaseerd op het totaal voor Amsterdam Groot, naar rato van het aandeel banen per deelgebied.

Figuur 2.7 Ontwikkeling van het aantal openstaande vacatures naar sector, in NZKG



Bronnen: UWV en Gemeente Amsterdam, bewerking SEOR (2026).

Tabel 2.2 Ontwikkeling aantal openstaande vacatures in vergelijking met Groot-Amsterdam

Deelgebied	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Noordzeekanaalgebied									
Beverwijk	83	107	110	117	84	149	155	136	128
Havengebied	483	659	636	724	567	1.029	1.177	1.023	964
IJmond Noord	253	335	338	360	255	456	517	464	419
IJmond Zuid	61	79	80	86	60	106	119	107	98
Zaanstad	180	244	252	261	189	342	387	351	318
Totaal NZKG	1.060	1.423	1.415	1.548	1.156	2.082	2.355	2.081	1.927
Regio									
Groot-Amsterdam	7.850	10.750	11.300	12.250	7.950	14.950	16.850	14.700	13.750

Bronnen: UWV, CBS-statline en Gemeente Amsterdam, bewerking SEOR (2026).

2.3 UITKOMSTEN ONLINE ENQUÊTE BEDRIJVEN IN HET NOORDZEEKANAALGEBIED

2.3.1 Respons online-enquête

In het tweede deel van dit hoofdstuk verleggen we de aandacht naar de resultaten van een online-enquête. In totaal hebben 75 bedrijven/vestigingen de online-enquête volledig ingevuld. Als we dit vergelijken met het totaal aantal bedrijven met meer dan 1 werkzame persoon in het NZKG, dan is dit een responspercentage van slechts 2%. Omdat de enquête oorspronkelijk breed is uitgezet kunnen we niet direct een vergelijking maken met het aantal bedrijven in NZKG en de havengerelateerde sectoren. Omdat de enquête zich hier wel op focust, is het echter aannemelijk dat vooral bedrijven vanuit deze sectoren hebben deelgenomen. Bekijken we het responspercentage ten opzichte van bedrijven in de

havengerelateerde sectoren, dan is het responspercentage relatief hoog voor dit type onderzoek; namelijk 18%. Belangrijker dan de respons zelf, is echter de vraag of de data voldoende variatie laten zien ten aanzien van enkele bedrijfskenmerken.

Verdeling over grootteklasse, sector en havengebied

Tabel 2.3 geeft een overzicht van de verdeling naar grootteklasse, economische sector en deelgebied in het NKZG. Wat betreft de economische sector, is in de enquête een lijst van in totaal 14 verschillende sectoren uitgevraagd. Vanwege de beperkte respons zijn deze samengevoegd tot meer overkoepelende sectoren.⁵ Ook voor een aantal van de deelgebieden zijn de aantallen laag. In de rest van het rapport gebruiken we voor de uitsplitsingen van de resultaten daarom een tweedeling: havengebied Amsterdam en de overige deelgebieden (Beverwijk, IJmond-Noord, IJmond-Zuid en Zaanstad).

Als we kijken naar de afspiegeling van de responspopulatie ten opzichte van de totale bedrijvenpopulatie NZKG, dan is de respons met name scheef verdeeld naar grootteklasse. Dat is een bekend fenomeen in dit type onderzoek: het responspercentage voor de kleinste bedrijven ligt meestal relatief laag. De totale steekproefomvang is niet groot genoeg om hiervoor een weging toe te passen. Ten aanzien van het geografische deelgebied, zien we redelijke variatie met een oververtegenwoordiging van het havengebied Amsterdam en een lichte ondervertegenwoordiging van bedrijven uit Beverwijk en Zaanstad. In het vervolg van de resultaten zullen we met name uitsplitsingen maken naar sector en deelgebied, omdat deze het meest betrouwbaar zijn.

Tabel 2.3 Verdeling respons over grootteklasse (vestigingsniveau), gebied en sector

	Aandeel in respons (N=75)	Aandeel in bedrijvenpopulatie (N=3718)
Sector*		
Logistiek, opslag en overslag	44%	NB
Contractors	17%	NB
Havendienstverleners	17%	NB
Overig	23%	NB
Grootteklasse		
2-9 werknemers	20%	65%
10-99 werknemers	55%	31%
100 of meer werknemers	25%	3%
Deelgebied		
Beverwijk	5%	12%
Havengebied Amsterdam	70%	55%
IJmond-Noord	5%	5%
IJmond-Zuid	6%	8%
Zaanstad	14%	20%

*Bron: Enquête onder bedrijven in NZKG (SEOR, 2025/2026). *De sectorindeling kan na hercodering niet vergeleken worden met de totale populatie.*

⁵ Logistiek, opslag en overslag: Cargadoors, Containeroverslag, Droge en natte bulk, Expeditieus, Stuwadoors en Vervoer en aanverwante diensten.
Contracting: contracting.
Dienstverlening: dienstverlening.
Overig: Chemie, Energie, Olieraffinage, Renewables, Utility, anders.

In de onderstaande paragrafen bespreken we per vragenblok de uitkomsten van de enquête. Waar mogelijk en relevant maken we daarin ook een vergelijking met de laatste arbeidsmarktmonitor in het havenindustriële complex (HIC) in Rotterdam (Dekker & Van der Toorn., 2024). Veel van de vragen in de enquête zijn namelijk op dezelfde manier uitgevraagd in beide havenonderzoeken, wat een vergelijking mogelijk maakt. Daarbij moet wel worden opgemerkt dat de meting in Rotterdam ongeveer anderhalf jaar eerder is afgenomen en ook een grotere respons betrof (wat niet vreemd is, gezien de verschillen in populatieomvang).

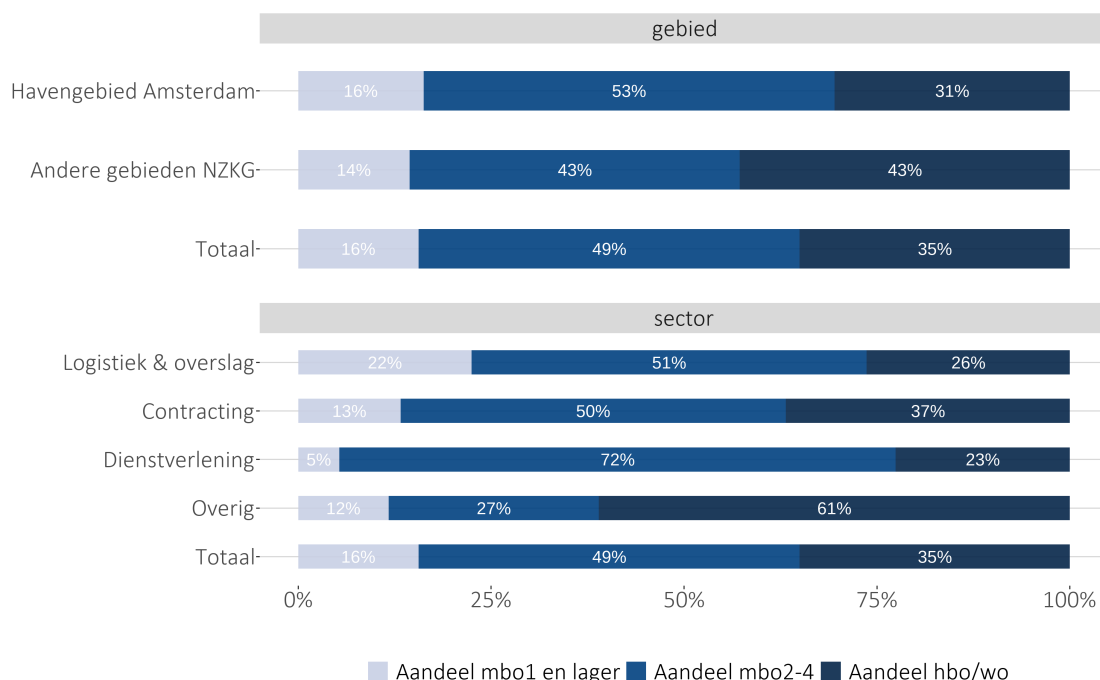
2.3.2 Kenmerken personeelsbestand

Ongeveer 35% van werknemers in NKZG heeft hbo/wo-niveau

Gemiddeld is 35 procent van de werkzame personen in de responderende bedrijven werkzaam op hbo/wo-niveau, 49 procent op mbo 2-4 niveau en 16 procent op het niveau maximaal mbo 1, zoals figuur 2.8 laat zien. Er zijn behoorlijke verschillen naar deelgebied en sector waarneembaar. Gemiddeld zien we dat in de deelgebieden IJmond, Beverwijk en Zaanstad (samen ‘andere gebieden NZKG’) het opleidingsniveau wat hoger ligt: 43% van de werknemers heeft hier hbo/wo-niveau, ten opzichte van 31% in het havengebied Amsterdam. Ook tussen sectoren zijn duidelijke verschillen te zien. Met name in de ‘overige’ sectoren zijn veel werknemers op hbo/wo-niveau. In deze sectoren wordt vaak met hoogwaardige technologie gewerkt (chemie, renewables, utility). Verder zien we dat in de havendienstverlening met name personen met mbo niveau 2-4 werken. In logistiek en overslag werken wat meer mensen met mbo1 of lager dan in de andere sectoren.

Opvallend is dat de gemiddelde verdeling over opleidingsniveau vrijwel een-op-een overeenkomt met de laatste meting in de arbeidsmonitor HIC in Rotterdam (Dekker & Van der Toorn, 2024).

Figuur 2.8 Beroepsniveau werkenden naar deelgebied en sector



Bron: Enquête onder bedrijven in NZKG (SEOR, 2025/2026).

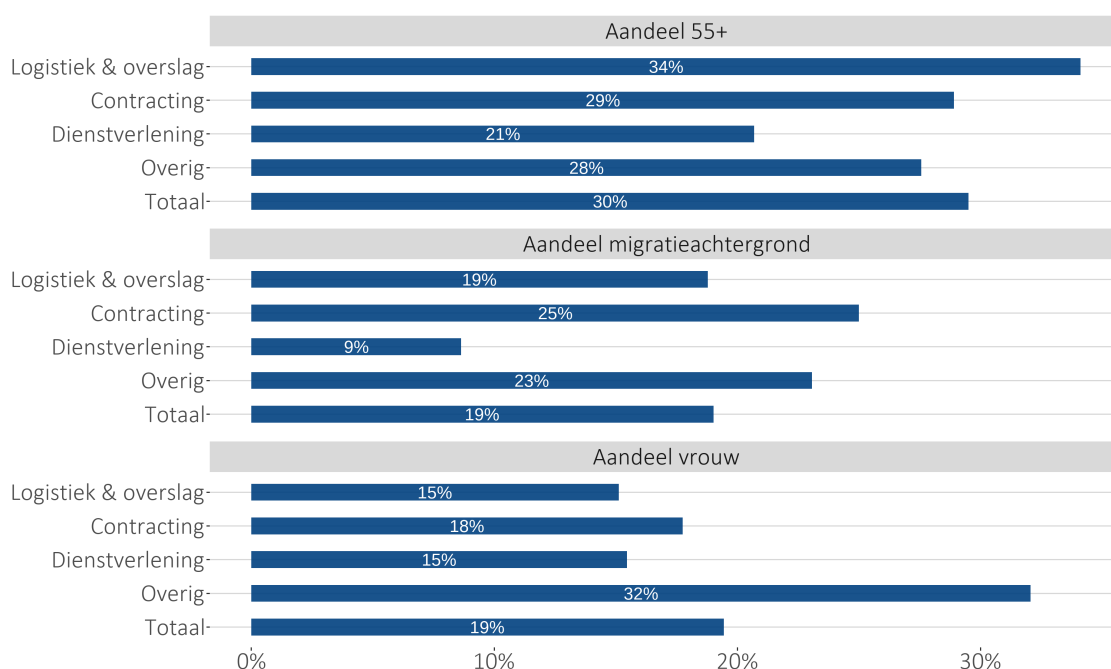
Aandeel vrouwen en personen met migratieachtergrond laag t.o.v. beroepsbevolking

Gemiddeld werken er bij de bedrijven die op de enquête hebben gereageerd ongeveer 72 werknemers en 12 zelfstandigen. Gemiddeld ligt het aandeel zelfstandigen in het totale personeelsbestand op zo'n 16%. Dat is vergeleken met HIC Rotterdam hoog (gemiddeld 4%). Het aandeel zelfstandigen ligt vooral in de dienstverlening hoog met bijna 30%. Verder zien we dat ongeveer 2/3 van de bedrijven stageplekken en/of leerbanen aanbiedt, gemiddeld zo'n vier plekken per jaar.

Als we kijken naar de samenstelling van het personeelsbestand, dan zien we dat het gemiddelde aandeel vrouwen in het personeelsbestand van bedrijven laag ligt, rond de 19% (vergelijkbaar met HIC Rotterdam). We zien daarbij nog wel wat verschillen naar sector, waarbij vooral in de sector 'overig' (Chemie, Energie, Olieraffinage, Renewables, Utility, anders) het aandeel vrouwen hoger ligt met 32%. Ook het aandeel werknemers met een migratieachtergrond (eerste generatie) ligt lager dan het aandeel in de beroepsbevolking van Groot-Amsterdam (19% versus 37%).⁶ Wel ligt dit aandeel iets hoger dan in Rotterdam (12%). Er zijn ook wat verschillen waarneembaar naar deelgebied en economische sector, met een lager aandeel met een migratieachtergrond in de deelgebieden IJmond, Beverwijk en Zaanstad, en in de dienstverlening.

Het aandeel 55+'ers in het personeelsbestand van de bedrijven in NZKG ligt juist wat hoger dan in de beroepsbevolking in Groot-Amsterdam (30% versus 27%).⁷ Hierbij zien we ook verschillen naar deelgebied en sector, met een hoger aandeel 55+'ers in de logistiek, opslag en overslag sector en juist een lager aandeel in het Havengebied Amsterdam.

Figuur 2.9 Aandelen achtergrondkenmerken werkenden naar sector

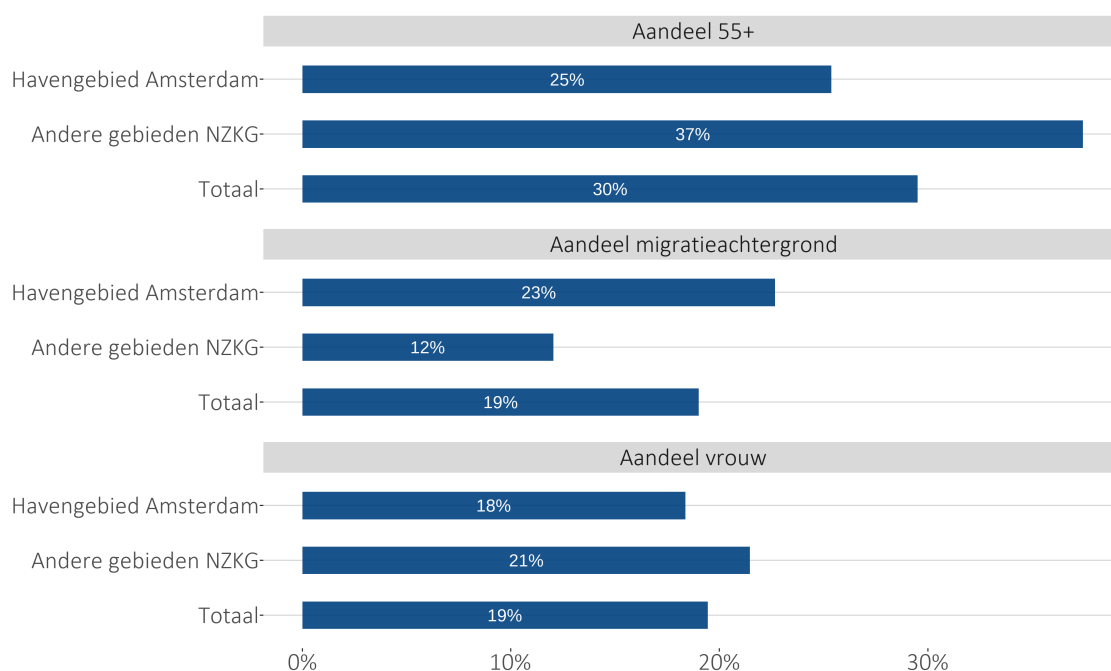


Bron: Enquête onder bedrijven in NZKG (SEOR, 2025/2026). Toelichting: alle aandelen zijn in percentage van het totaal aantal werknemers binnen de bedrijven.

⁶ Aantal personen geboren buiten Nederland t.o.v. het totaal aantal personen in de leeftijd 15-75 jaar in de regio Groot-Amsterdam. <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/85458NED/table?ts=1770383628863>

⁷ Aantal personen in de leeftijd 55 tot 75 jaar ten opzichte van alle personen in de leeftijd 15-75 jaar in de regio Groot-Amsterdam. <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/85458NED/table?ts=1770383628863>

Figuur 2.10 Aandelen achtergrondkenmerken werkenden naar deelgebied



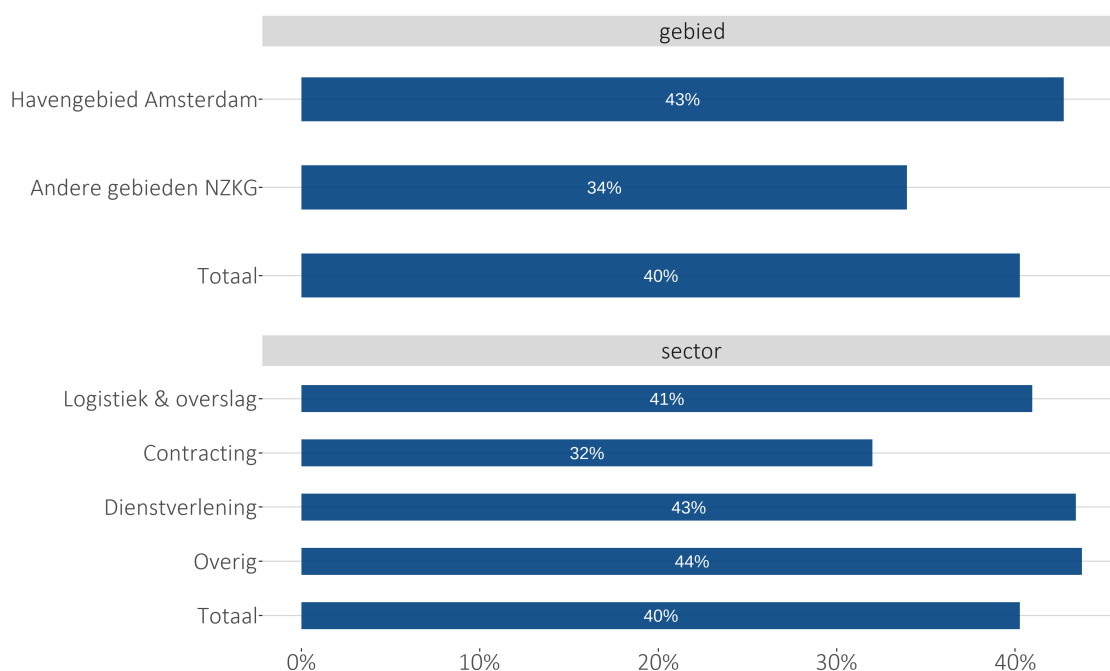
Bron: Enquête onder bedrijven in NZKG (SEOR, 2025/2026). Toelichting: alle aandelen zijn in percentage van het totaal aantal werknemers binnen de bedrijven.

2.4 VRAAG NAAR ARBEID

40% van de openstaande vacatures is moeilijk vervulbaar

Gemiddeld hebben de bedrijven in de enquête 5 openstaande vacatures, gemiddeld zo'n 8% van het totale werknemersbestand. We zien daarbij geen grote verschillen naar economische sector of deelgebied. Ongeveer 40% van de openstaande vacatures is volgens de bedrijven moeilijk vervulbaar. Ook hier zien we geen grote verschillen naar sector, wel iets minder moeilijk vervulbare vacatures in de sector contracting. In het havengebied Amsterdam lijken wat meer moeilijk vervulbare vacatures te zijn dan in de andere deelgebieden. Ten opzichte van Rotterdam ligt het aandeel moeilijk vervulbare vacatures lager, daar was het ongeveer 60%. Dit kan deels te maken hebben met de timing van het vragenlijstonderzoek (half 2024 versus eind 2025), waarbij de arbeidskrachte de laatste maanden iets afneemt.

Figuur 2.11 Aandelen moeilijk vervulbare vacatures

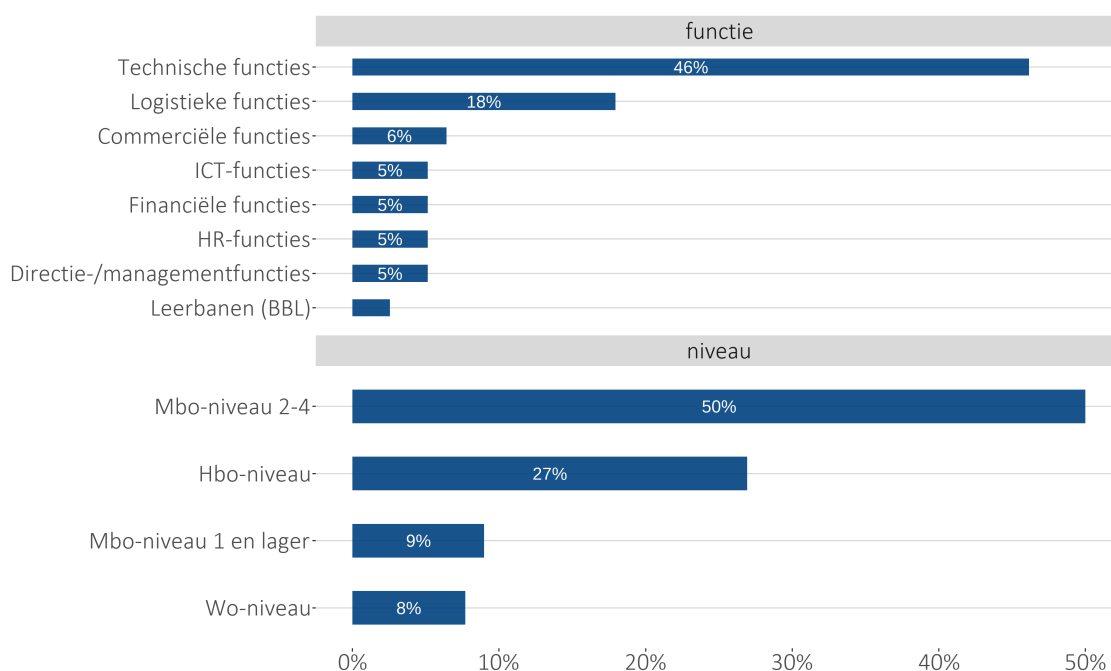


Bron: Enquête onder bedrijven in NZKG (SEOR, 2025/2026).

Technische functies moeilijk vervulbaar, vooral op mbo-niveau 2-4

De meeste moeilijk vervulbare vacatures zitten in de technische functies en op mbo-niveau 2-4. Het is voor deze enquêtevragen niet goed mogelijk om verder uit te splitsen naar economische sector en deelgebied, aangezien maar een deel van de respondenten deze vraag heeft ingevuld (alleen degene die daadwerkelijk moeilijk vervulbare vacatures hebben). Wel zien we dat in elke sector en in elk deelgebied de technische functies en de functies op mbo-niveau 2-4 het vaakst worden genoemd als moeilijk vervulbaar. Opvallend is dat in de meting HIC Rotterdam de moeilijk vervulbare vacatures met name op hbo-niveau zaten.

Figuur 2.12 Moeilijk vervulbare vacatures naar functie en niveau



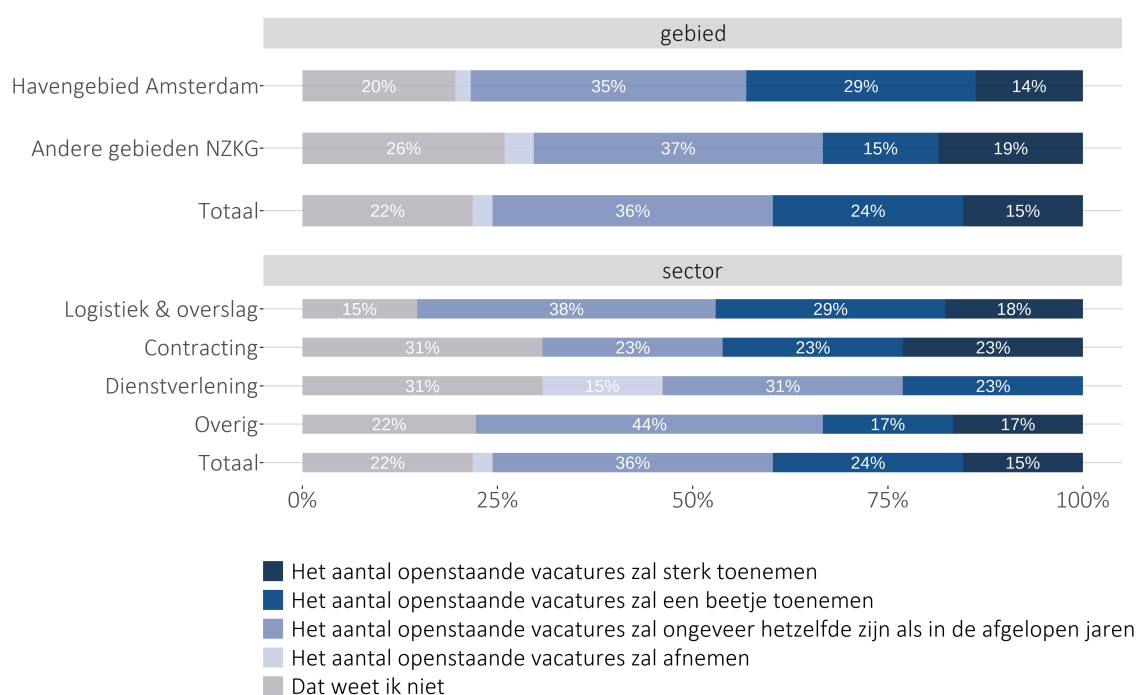
Bron: Enquête onder bedrijven in NZKG (SEOR, 2025/2026).

Ongeveer 40% verwacht dat de openstaande vacatures zullen toenemen in de komende jaren

Ongeveer 40% van de gerespondeerde bedrijven verwacht een kleine of sterk toename van het aantal openstaande vacatures in de komende jaren (figuur 2.13). Vrij veel bedrijven (bijna een kwart) hebben hier niet goed zicht op (categorie 'weet ik niet'). We zien wat verschillen naar sector met name de dienstverleningssector waarin een minder sterke toename wordt verwacht. Naar deelgebied zien we geen grote verschillen. Ten opzichte van de meting in het HIC Rotterdam, zijn de verwachtingen van toekomstige openstaande vacatures wat minder sterk (daar gaf twee derde van de respondenten aan een toename te verwachten).

Bestudering van enkele open antwoorden in de survey laat zien dat de ervaren krapte zich nu en in de nabije toekomst vooral concentreert in de techniek en inzet en gebruik van nieuwe technologie. Daar doen zich de meeste veranderingen voor. Desgevraagd wijze de respondenten op functies als elektriciens, robotica engineers, (onderhouds)monteurs, operators, werkvoorbereiders, ander technisch opgeleid personeel en in minder mate logistiek medewerkers en chauffeurs als belangrijke groeiberoepen. De verwachting is dat in de toekomst de vraag naar werknemers met AI- en IT-vaardigheden (zoals data-analisten) alleen maar zal toenemen, mede met het oog op verdere procesoptimalisaties. Daarentegen is de algemene verwachting dat beroepen en functies in de ondersteuning, zoals receptie en administratief werk, alleen maar afneemt.

Figuur 2.13 Verwachte ontwikkeling openstaande vacatures per sector



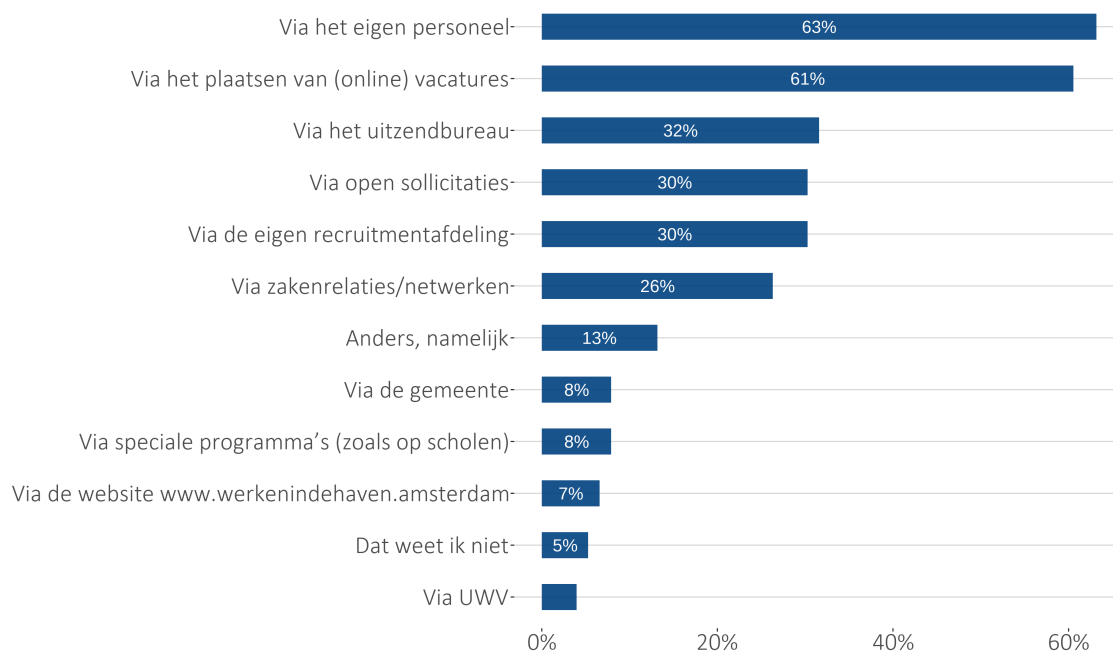
Bron: Enquête onder bedrijven in NZKG (SEOR, 2025/2026).

2.5 AANBOD VAN PERSONEEL

Werving van personeel meestal nog op 'traditionele' wijze, via inzet eigen personeel en (online) vacatures

Om mensen te werven gebruiken de gerespondeerde bedrijven in het NZKG vooral het eigen personeel en het plaatsen van (online) vacatures. Ook gebruik van het uitzendbureau, open sollicitaties, via de eigen recruitmentafdeling en via zakenrelaties/netwerken komt nog vrij vaak voor bij bedrijven. Andere kanalen zoals via de gemeente en programma's zoals 'Werken in de Haven' worden maar mondjesmaat benut.

Figuur 2.14 Kanalen waarlangs bedrijven aan nieuw personeel komen (in procenten van aantal bedrijven)



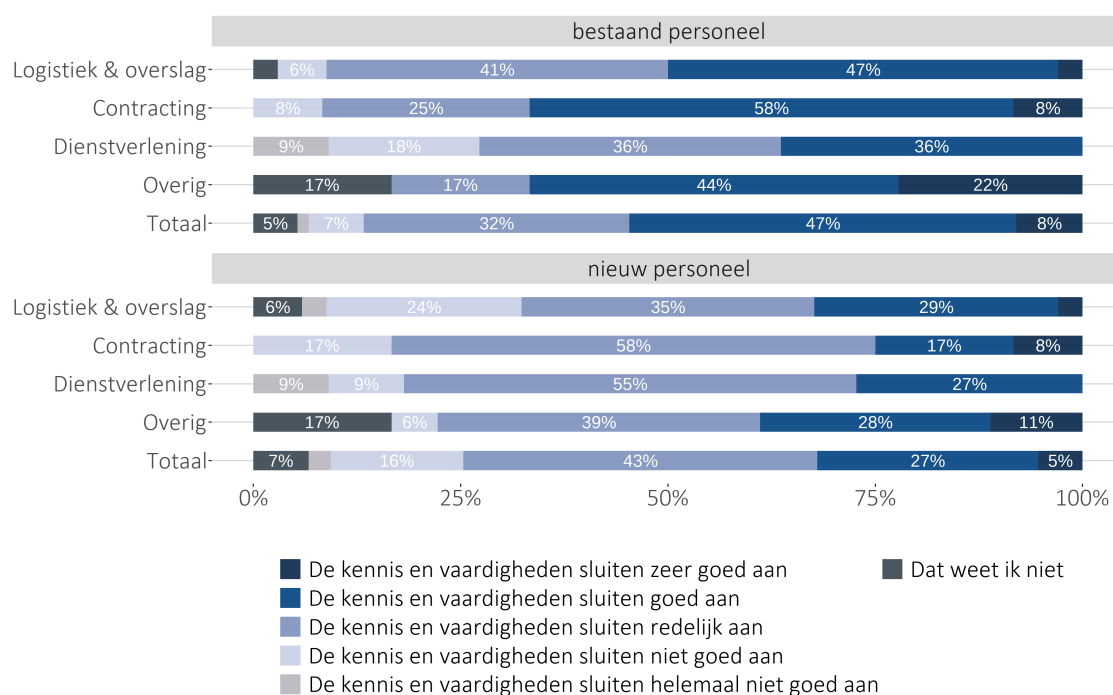
Bron: Enquête onder bedrijven in NZKG (SEOR, 2025/2026).

Kennis en vaardigheden sluiten vrij goed aan bij gevraagde competenties voor bestaand personeel, aansluiting kennis nieuw personeel minder

Belangrijk voor een goed functionerende arbeidsmarkt is dat de kennis en vaardigheden van het personeel goed aansluiten bij wat er wordt gevraagd in het werk. Voor het bestaande personeel geeft meer dan de helft (55%) van de bedrijven aan dat deze aansluiting goed tot zeer goed is. Voor nieuw personeel ligt dat met ongeveer een derde (32%) een stuk lager. Deze aandelen zijn behoorlijk vergelijkbaar met het Rotterdamse havengebied.

Bij de aansluiting tussen kennis en gevraagde competenties van bestaand personeel zien we de nodige verschillen naar sector. Vooral in de contracting en overige sectoren (chemie, energie, olieraffinage, renewables, utility) is de aansluiting met hoger (beide 66% goed tot zeer goed) dan in de dienstverlening (36%) en logistiek & overslag (50%).

Figuur 2.15 Aansluiting kennis en vaardigheden bij gevraagde competenties



Bron: Enquête onder bedrijven in NZKG (SEOR, 2025/2026).

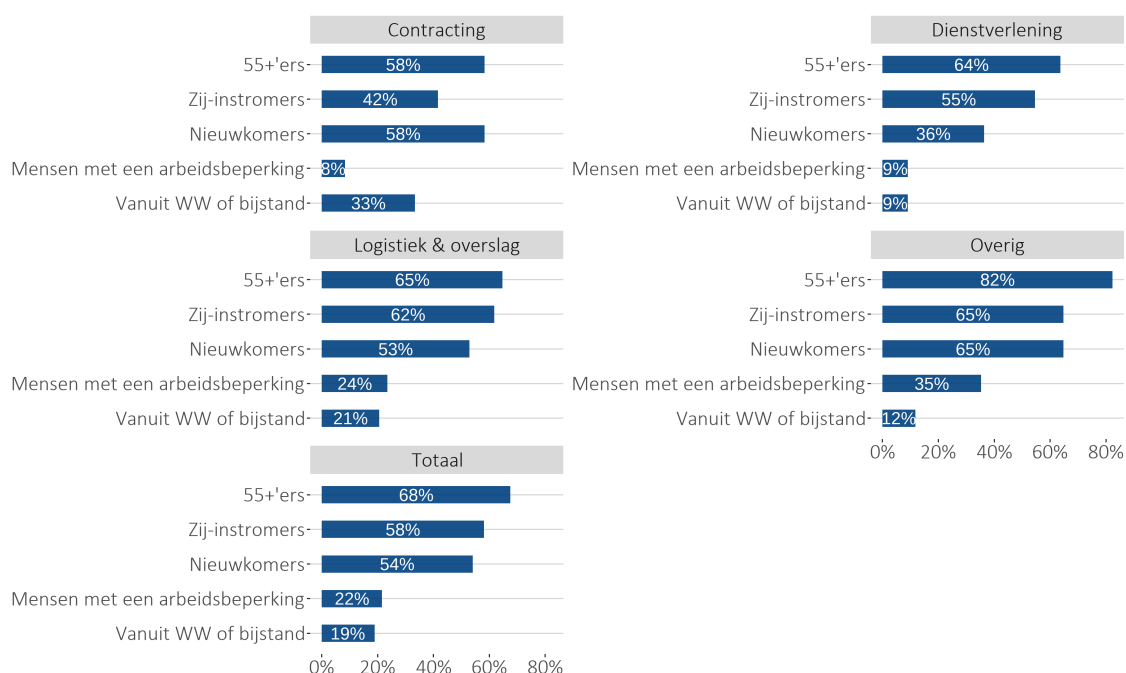
2.6 ONBENUT ARBEIDSPOTENTIEEL

Een deel van de bedrijven kampt met moeilijk vervulbare vacatures, en ziet hier ook in de toekomst uitdagingen. 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.

Met name winst te behalen bij mensen met een beperking, uit de WW of uit bijstand

Meer dan de helft van de bedrijven stelt werk beschikbaar voor ouderen, zij-instromers en nieuwkomers (arbeidsmigranten/statushouders/asielzoekers). Deze laatste groep wordt in toenemende mate ook gezien als een categorie van onvoldoende benut talent (SER, 2025). Vooral bij mensen met een beperking en personen uit de WW of bijstand valt nog winst te behalen; gemiddeld stelt ongeveer 20% van de geënquêteerden werk beschikbaar voor deze groepen. Ook deze cijfers komen sterk overeen met de cijfers uit het havengebied Rotterdam. Per sector zien we nog wat verschillen waarbij in de sector ‘contracting’ vaker werk beschikbaar wordt gesteld voor mensen uit de WW en/of bijstand, en in de overige sector meer voor mensen met een arbeidsbeperking.

Figuur 2.16 Werk beschikbaar stellen voor doelgroepen (% mee eens + % helemaal mee eens)



Bron: Enquête onder bedrijven in NZKG (SEOR, 2025/2026). Toelichting: Onder nieuwkomers vallen arbeidsmigranten, statushouders en asielzoekers.

Bereikbaarheid door veel bedrijven gezien als belangrijke belemmering voor werken in het NZKG

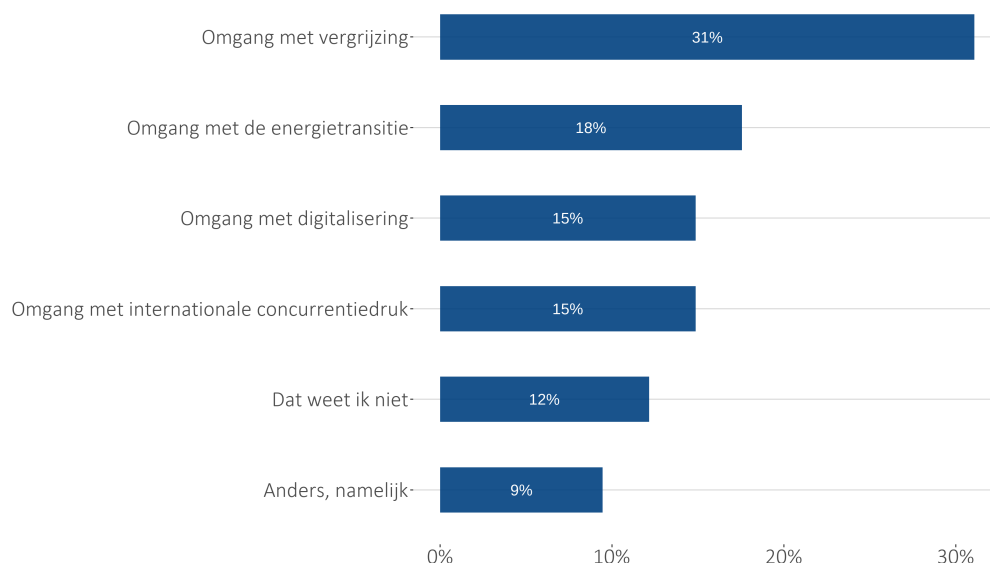
Voor het aantrekken van personeel zien veel bedrijven voor de bereikbaarheid van het NZKG-gebied als belangrijke belemmering. Gemiddeld vindt 54% van de bedrijven dit een belemmering voor het werken in de haven, waarbij dit in de sector logistiek het vaakst als belemmering wordt gezien (68%). Ook in de open antwoorden van de survey komt de bereikbaarheid meerdere keren terug als aandachtspunt. Een beter openbaar vervoer, zoals in de Westhaven, wordt dan ook aangedragen als verbeterpunt. In mindere mate komt het imago van het NZKG aan bod in de open beantwoording. Via meer positieve aandacht voor het werken in het NZKG, actieve promotie en campagnes, en het werken aan een betere infrastructuur (OV en parkeergelegenheid) kan worden gewerkt aan bevordering van het NZKG-gebied als aantrekkelijke werkgever.

2.7 BEHOUD VAN PERSONEEL

Behoud van personeel belangrijkste aandachtspunt personeelsbeleid voor bedrijven

Naast het aantrekken van nieuw personeel is behoud van personeel ook een belangrijk thema in het arbeidsmarktvraagstuk van de haven. Gevraagd naar de grootste uitdaging als het gaat om de omgang met maatschappelijke ontwikkelingen, dan is de vergrijzing de meest genoemde uitdaging, met daarachter andere ontwikkelingen zoals de energietransitie, digitalisering en internationale concurrentiedruk.

Figuur 2.17 Uitdagingen in omgang met maatschappelijke ontwikkelingen



Bron: Enquête onder bedrijven in NZKG (SEOR, 2025/2026).

Als wordt gevraagd naar de belangrijkste aandachtspunten in de toekomst dan steekt het behouden van het juiste personeel er met kop en schouders bovenuit. Ook het vinden van nieuw personeel is belangrijk. In de sectoren Logistiek & overslag en Contracting is ook het verhogen van de arbeidsproductiviteit een belangrijk aandachtspunt. In de sectoren Dienstverlening en overig zijn juist het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden belangrijker. Ten opzichte van HIC Rotterdam valt op dat in het NZKG meer ingezet wordt op behoud in plaats van aantrekking van nieuw personeel (in Rotterdam is dat andersom).

Tabel 2.4 Belangrijkste aandachtspunten personeelsbeleid

Aandachtspunt 1		Aandachtspunt 2	Aandachtspunt 3
Sector			
Logistiek & overslag	Behouden van juiste personeel (56%)	Vinden van juiste personeel (35%)	Verhogen arbeidsproductiviteit (32%)
Contracting	Behouden van juiste personeel (75%)	Vinden van juiste personeel (50%)	Verhogen arbeidsproductiviteit (42%)
Dienstverlening	Behouden van juiste personeel (75%)	Ontwikkelen van nieuwe vaardigheden (55%)	Bevorderen van inzetbaarheid van het personeel (27%)
Overig	Behouden van juiste personeel (76%)	Vinden van juiste personeel (47%)	Ontwikkelen van nieuwe vaardigheden (24%)
Totaal	Behouden van juiste personeel (66%)	Vinden van juiste personeel (36%)	Ontwikkelen van nieuwe vaardigheden (28%)

Bron: Enquête onder bedrijven in NZKG (SEOR, 2025/2026).

40% van de bedrijven heeft een eigen strategie rondom duurzame inzetbaarheid

Ongeveer 40% van de bedrijven heeft een eigen strategie ontwikkeld om duurzame inzetbaarheid te bevorderen, waarbij bedrijven in de contracting en dienstverlening minder vaak zo'n eigen strategie hebben (ongeveer 25%). De strategieën die bedrijven noemen in het kader van duurzame inzetbaarheid variëren van het inzetten op scholing, het anders indelen van werktijden, gebruik van regelingen in de CAO of MDIEU en andere regelingen om mensen eerder te laten stoppen, of sneller af te laten bouwen.

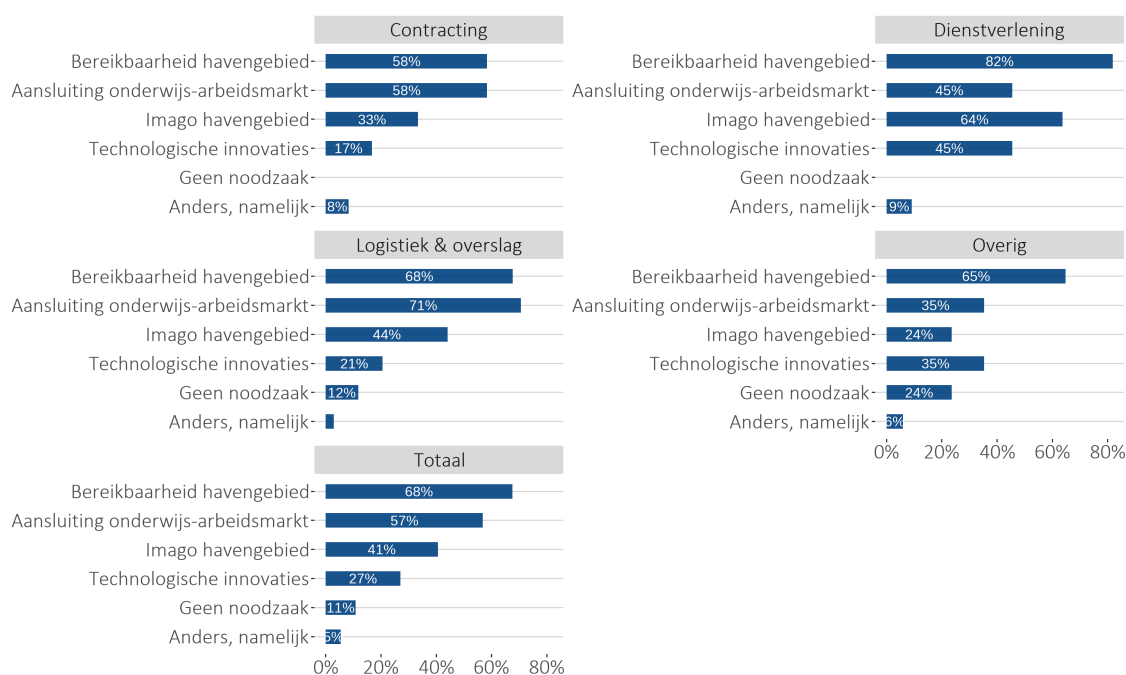
In het kader van scholing is ook apart gevraagd welk aandeel van de werknemers in de afgelopen twee jaar (non) formele scholing heeft gevolgd. Gemiddeld heeft ongeveer de helft van het werknemersbestand van de bedrijven in de afgelopen twee jaar scholing gevolgd, iets meer in de logistiek & overslag (55%), en iets minder in de sector contracting (38%). Dit is vergelijkbaar met de landelijke cijfers rond (non)formeel leren in Nederland (ROA, 2024).

2.8 TOEKOMST NOORDZEEKANAALGEBIED

Meer samenwerking rondom bereikbaarheid havengebied en aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt

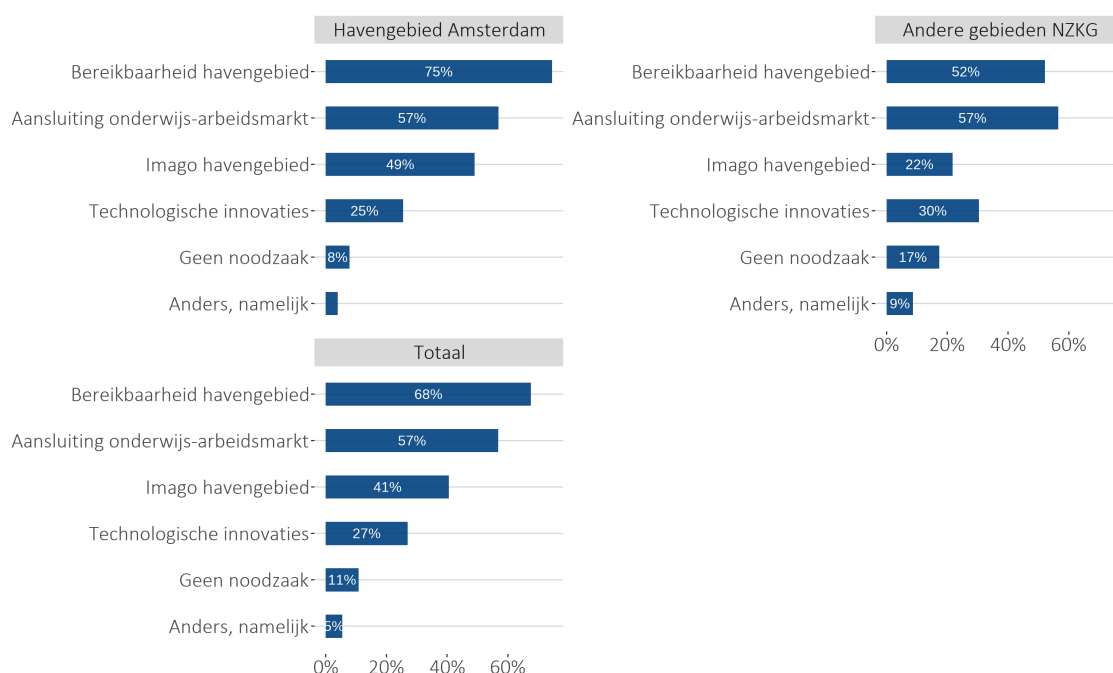
Verschillende actoren hebben belang bij en invloed op de werking van de arbeidsmarkt in het Noordzeekanaalgebied. In een laatste vragenblok is aan de respondenten gevraagd of zij mogelijk suggesties hebben hoe verschillende actoren van grotere waarde kunnen zijn in het Noordzeekanaalgebied. Daarbij is ook gevraagd rond welk vraagstuk men meer de samenwerking moet opzoeken. Samenwerking rondom de bereikbaarheid van het havengebied, en rondom de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt zijn volgens de respondenten de meest belangrijke thema's (figuren 2.18 en 2.19). Het imago van het NZKG staat eveneens in de top-3 van aandachtspunten, maar nergens bovenaan. Maar een aandachtspunt is het. Exemplarisch in dit verband is het voorgenomen stoppen met zee cruises in Amsterdam vanaf 2035. 'Vervuilend en duur' zijn argumenten die dan al snel vallen, wat niet bijdraagt aan een beter imago van het NZKG. Naar sector en gebied zien we enkele verschillen, waarbij in de sector Logistiek & overslag de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt net iets belangrijker wordt gevonden dan de bereikbaarheid, en in de sector dienstverlening ook het imago van het havengebied belangrijk wordt gevonden. Naar deelgebied zien we ook dat in de gebieden IJmond-Noord, Beverwijk, IJmond-Zuid en Zaanstad vaker de samenwerking rondom de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt wordt ingevuld dan de bereikbaarheid.

Figuur 2.18 Terreinen waar komende jaren meer moet worden samengewerkt in NZKG per sector



Bron: Enquête onder bedrijven in NZKG (SEOR, 2025/2026).

Figuur 2.2 Terreinen waar komende jaren meer moet worden samengewerkt in NZKG per deelgebied



Bron: Enquête onder bedrijven in NZKG (SEOR, 2025/2026).

Belang nieuwe technologie, leven lang ontwikkelen en een positieve leercultuur

Naast aandacht voor een betere bereikbaarheid en imago van het havengebied, vragen verschillende respondenten ook attentie voor het slimmer organiseren van werkprocessen, als opmaat tot een hogere arbeidsproductiviteit. Een betere benutting van nieuwe technologie, bevordering van een leven lang ontwikkelen en dit alles gevoed door een positieve leercultuur in organisaties moeten hieraan bijdragen. Met dit laatste wordt bedoeld dat het voor bestaand personeel vanzelfsprekend moet zijn om kennis en vaardigheden up-to-date te houden en dat werkgevers hier ook de mogelijkheden toe bieden. Dit kan leiden tot een hogere arbeidsproductiviteit en zo tot een beter bedrijfspresteren. Om een positieve leercultuur te stimuleren zijn verschillende interventies denkbaar, zoals een scholingsaanbod voor werknemers, vouchers, loopbaanadvies, coaching, ondersteunend leiderschap, learning communities, bewustwordingscampagnes et cetera. Landelijke en lokale (bedrijfs)programma's kunnen elkaar hierbij ondersteunen.

Een derde van de respondenten is bekend met programma 'Werken in de haven'

Van de gerespondeerde bedrijven is 32% bekend met het programma 'Werken in de haven', veel vaker in het Havengebied Amsterdam (41%) dan in de andere havengebieden (13%). Gemiddeld geven de bedrijven het programma als rapportcijfer een 7. Suggesties ter verbetering richten zich onder andere op het genereren van nog meer publiciteit, ook buiten het havengebied van Amsterdam. Daarnaast wordt opgeroepen om wat meer op werkzoekenden met relevante werkervaring en vaardigheden te richten (naast studenten). Dit raakt aan het vraagstuk van 'skillsgericht denken'. Enkele bedrijven onderkennen dat het programma nog niet zo lang van start is (vanaf 2023) en het bereik is bemoedigend.⁸ Verder is er de roep om vooral door te gaan, waar men op dit moment mee bezig is. Goed om bij dit alles op te merken, is dat maar weinig bedrijven daadwerkelijk een suggestie ter

⁸ Zie ook <https://www.amports.nl/nieuws/werken-in-de-haven-bereikt-meer-dan-half-miljoen-scholieren-studenten-en-werkzoekenden/>

verbetering hebben achtergelaten (N=10). Tot slot, zien we dat het Amsterdams stagepact slechts bij 8% van de respondenten bekend is. Dit vraagt mogelijk om een intensievere communicatie-inzet in de nabije toekomst.

3 KWALITATIEVE VERDIEPING

In november 2025 zijn 2 fysieke dialoogtafels georganiseerd met 12 havenondernemers (directeuren) en 12 HR-managers uit het NZKG. Het doel is de belangrijkste arbeidsmarktontwikkelingen te identificeren, alsmede manieren om met uitdagingen in de toekomst om te kunnen gaan. De deelnemers benadrukken in de sessies vooral dat er naar verwachting sprake is van blijvend personeelstekort. Verder is er een pleidooi om stappen te zetten als het gaat om de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, en andere manieren van werven en innoveren. Om te komen tot verdere samenwerking en het stellen van prioriteiten kan een strategisch arbeidsmarktberaad mogelijk uitkomst bieden.

3.1 INLEIDING

Twee dialoogtafels met havenondernemers en HR-managers in het NZKG hebben als doel beantwoording van de laatste onderzoeksvraag; de visie en omgang met de arbeidsmarkt in het NZKG van de nabije toekomst. Aan de bijeenkomsten hebben twee keer 12 vertegenwoordigers vanuit directie en HR deelgenomen.⁹ De bijeenkomsten vonden plaats op basis van anonimiteit en hieronder wordt beknopt ingegaan op de belangrijkste inhoudelijke ‘geluiden’ tijdens de beide sessies.

3.2 PERSONEELSTEKORT

Het tekort aan menselijk kapitaal is voor alle aanwezigen een belangrijk aandachtspunt, kijkend naar de toekomst. Hoewel de marktvraag naar producten en diensten in de afgelopen maanden wat afneemt, blijft het personeelstekort volgens de deelnemers bestaan. Dit laatste is mede het gevolg van de toenemende vergrijzing en aanpalende vervangingsvraag (zie ook Staatscommissie Demografische Ontwikkelingen, 2024). Bovendien werkt een afnemende industriële productie pas met enige vertraging door op de arbeidsmarkt (zie ook UWV, 2026). Het beschikbaar onbenut talent (zoals deeltijders, mensen in de WW of Bijstand) sluit volgens de deelnemers helaas niet altijd even goed aan bij de gevraagde functie-eisen:

“Personeelskrapte blijft nog wel even bestaan en het beter benutten van onbenut talent zijn vaak hele moeizame en lange trajecten.”

Bestaande opleidingen zijn soms te generiek van aard om discrepanties tegen te gaan. Daarbij kost het de nodige tijd om opleidingen inhoudelijk aan te passen. Er is in die zin een ervaren urgentie om meer zelf op te gaan leiden, hoewel dit gepaard gaat met de nodige onzekerheid, kosten, begeleidingstijd en veiligheidseisen. Het tegengaan van personeelskrapte wordt verder moeilijker in concurrentie met andere krappe sectoren en beroepen, zoals de zorg, onderwijs en defensie. Hoe het ook zij, de arbeidsmarkt in zowel het NZKG als Groot-Amsterdam in bredere zin is krap en zal naar verwachting krap blijven (UWV, 2025). Dat vraagt om andere manieren van opleiden, werven en innoveren.

⁹ Het gaat om vertegenwoordigers van AEB Amsterdam, Braspenning, C. Steinweg-Hendelsveem, Feadship, TMA Logistics, DARE Group, Loodswezen, Rietlanden Terminals, VCK Logistics, Sonneborn, HES Terminal, C.J. Hendriks, Damen Shiprepair, Bontrup/Graniet Import, VTTI, EVOS, Koopman Car Terminal, Spliethoff, Eggerding, AEB en Go Flex.

3.3 ANDERE MANIER VAN OPLEIDEN

De kennis en vaardigheden van bestaand en nieuw personeel vormen een belangrijk aandachtspunt volgens de deelnemers. Jonge mensen zouden enthousiaster moeten worden gemaakt voor een opleiding of leer-werktraject in het NZKG. Nu zijn er te veel opleidingen die volgens de deelnemers nog onvoldoende aansluiten en het imago van werken in het havengebied laat nog te wensen over:

“We zijn onvoldoende onderdeel van de regionale economie, althans worden onvoldoende zo gezien.”

Jonge mensen zouden in ieder geval eerder kennis moeten maken met het arbeidsaanbod in het NZKG. Hierbij wordt gewezen op het belang van gerichte loopbaanoriëntatie, het geven van betere arbeidsmarktinformatie en het creëren van een gevoel van trots om in het NZKG te werken. Er zijn nu te veel opleidingen in omloop die onvoldoende aansluiten bij de huidige vacature-eisen:

“Er zijn opleidingen tot algemeen productiemedewerker, maar ik zoek specifiek een verspaarder of logistiek havenmedewerker.”

Enkele deelnemers maken melding van een eigen bedrijfsschool om de ervaren discrepanties tegen te gaan. En recent is de eerste vakopleiding voor matroos en schipper in Amsterdam van start gegaan. Maar meer in het algemeen zijn er nog meer slagvaardige samenwerkingsverbanden tussen het arbeidsmarkt- en onderwijsdomein nodig (zoals met het ROC, Nova College en Hogeschool van Amsterdam), zo is de gedeelde opvatting. Ook kan er gedacht worden aan collectieve bedrijfsscholen. Hoewel het volgens de deelnemers nog best lastig is om hier desgevraagd concreter handen en voeten aan te geven. Meer regie en gerichtheid op de marktvraag worden hoe dan ook als wenselijk gezien om minder mismatches tussen vraag en aanbod van arbeid te verwezenlijken.

3.4 ANDERE MANIER VAN WERVEN

Een ander onderwerp dat aan beide tafels ter sprake komt, heeft te maken met een andere manier van werven. In hoofdstuk 2 hebben we gezien dat overwegend traditionele communicatiekanalen worden ingezet (via het eigen personeel, het plaatsen van een online vacature of het gebruik van een uitzendbureau). Het anders inrichten van de functie-inhoud en het werven op basis van ‘skills’ worden als aanvullingen naar voren gebracht, waarbij enkele deelnemers tegelijkertijd wijzen op het belang van veiligheidsvoorschriften en het hebben van formele kwalificaties (diploma-eisen). Nu de gezamenlijk ‘skillstaal’ via CompetentNL een feit is, kunnen de mogelijkheden wel meer worden verkend dan voorheen het geval was. Hierbij zal ook de ‘taal’ (en de bijbehorende communicatiekanalen) van de jongste generatie werkzoekenden moeten worden gesproken:

“Het gaat jongeren om een goed salaris, maar ze willen ook een verhaal hebben, dat het gewoon cool is om in het havengebied te werken (...). Het is niet sexy om in de haven te werken (...) Amsterdam wordt eerder geassocieerd met kunst en cultuur.”

Als het gaat om het beter benutten van onbenut talent, merken verschillende deelnemers op dat hier weliswaar winst is te behalen maar ook dat deze doelgroepen veel begeleiding op de werkvloer nodig hebben. Zo levert het werken met nieuwkomers bijvoorbeeld veel uitdagingen op, zoals rond taalbeheersing, cultuur en huisvesting. Tegelijkertijd zijn ervaringen van werkgevers uit andere sectoren overwegend positief wanneer inpassing uiteindelijk mogelijk is (vgl. Dekker, 2026). Ten slotte opperen andere deelnemers regionale coördinatiepunten, waarbij vacatures en werkzoekenden nog beter bij elkaar komen dan nu het geval is.

3.5 ANDERE MANIER VAN INNOVEREN

Sociale en technische innovatie worden gezien als andere manieren om het hoofd te bieden aan personeelskrapte en aansluitingsproblemen op de arbeidsmarkt. Er is een breed besef dat meer werk

moet worden gedaan met steeds minder mensen. Naast landelijke ontwikkelingen, zoals de inzet op langer doorwerken en de eerder aangehaalde betere benutting van onbenut talent, is een slim gebruik van nieuwe technologie en het via een leven lang ontwikkelen inzetbaar houden van personeel belangrijk om discrepanties te verlagen. Ten aanzien van een slimmer gebruik van nieuwe technologie (zoals robotica en AI) is het echter nog 'zoeken' voor veel ondernemingen op welke wijze dit daadwerkelijk uitkomst kan bieden. Niet ieder productieproces leent zich bijvoorbeeld voor verdere digitalisering, terwijl anderen aangeven vooral behoefte te hebben aan kennisdeling als het gaat om de mogelijkheden van nieuwe technische toepassingen:

“Het is nog zoeken. Investerings in nieuwe technologie zijn vaak hoog en het duurt lang voordat een nieuwe machine volledig is geïntegreerd (..) hoe doen anderen dat?”

Het bovenstaande citaat laat zien dat er een behoefte is aan samenwerking en het delen van innovatieve voorbeelden om van te leren. Samenwerking en kennisdeling zijn onmisbaar om met arbeidsmarkttuitdagingen om te kunnen gaan en dit overkoepelende aspect staat daarom centraal in de laatste aanbeveling.

3.6 TOT SLOT: STRATEGISCH ARBEIDSMARKTBERAAD

In het voorliggende rapport is ingegaan op de belangrijkste arbeidsmarktontwikkelingen en uitdagingen in het NZKG. In het kort zet personeelskrapte uiteindelijk een rem op de bedrijfsvoering, zorgt het voor vermindering van de internationale concurrentiekracht en vraagt het om andere manieren van opleiden, werven en innoveren. Het is een strategisch vraagstuk en vergt nadere doordenking. Analoog aan de gemeentelijke havenvisie 2020-2040¹⁰ vraagt de arbeidsmarkt daarom om een eigen visiedocument voor de toekomst. Om hiertoe te komen zouden de belangrijkste stakeholders (bedrijfsleven, onderwijsveld, overheid, kennisinstellingen en netwerkorganisaties) bijeen kunnen komen in een strategisch arbeidsmarktberaad. Tijdens dit beraad (dat uit meerdere sessies kan bestaan) buigt een representatieve dwarsdoorsnede van de belangrijkste stakeholders zich over beantwoording van vragen zoals: hoe maken we het NZKG aantrekkelijker voor (toekomstig) talent, wat zijn manieren om slimmer te werken met behulp van nieuwe technologie, hoe kan er creatiever gebruik worden gemaakt van arbeidsmarktdata als sturingsinstrument, wat zijn manieren om nog beter samen te werken en hoe kunnen we zorgen voor een onderwijs- en bedrijfsomgeving die de beste mensen niet alleen aantrekken maar ook behouden? Dit zijn allemaal vragen die tijdens een strategisch arbeidsmarktberaad aan bod kunnen komen en wat uiteindelijk uitmondt in een gedeelde, strategische richting voor de toekomst van het NZKG.

¹⁰ [Gemeentelijke Visie Haven 2020-2040: alle zeilen bijzetten! | Gemeente Amsterdam](#)

LITERATUUR

Dekker, F. & Van der Toorn, A-J. (2024). *Arbeidsmarktonderzoek HIC 2024*. Rotterdam: SEOR.

Dekker, F. (2026). De arbeidsinzet van asielzoekers vanuit werkgeversperspectief, *Sociaal Bestek*, 88(1).

ROA (2024). *Leren en ontwikkelen in Nederland*. Maastricht: ROA.

SER (2025). *Arbeidsmigratie naar waarde*. Den Haag: SER.

Staatscommissie Demografische Ontwikkelingen (2024). *Gematigde groei*. Staatscommissie Demografische Ontwikkelingen.

UWV (2025). *Regio in beeld: Groot-Amsterdam*. Amsterdam: UWV.

UWV (2026). *Industrie in beeld*. Amsterdam: UWV.

Dit rapport doet verslag van onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van het Havenbedrijf Amsterdam en de gemeente Amsterdam.

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 het Havenbedrijf Amsterdam en de gemeente Amsterdam

www.seor.nl

Dit