

Op Koers voor 2030: Optimalisatie van een krachtige Human Capital agenda voor de maritieme sector

*Januari 2023
Human Capital Council (Kernteam)
Nederland Maritiem Land*

Inhoud

Voorwoord	3
1. Visie maritieme sector en human capital 2030.....	5
1.1. Vestigingsklimaat en omgeving	5
1.2. Bedrijven en organisaties.....	6
1.3. Mensen	7
1.4. Onderwijs	7
2. Huidige situatie in relatie tot de visie op human capital 2030.....	9
2.1. Vestigingsklimaat en omgeving	9
2.1.1. Probleemanalyse in relatie tot human capital	9
2.2. Bedrijven en organisaties.....	10
2.2.1. Probleemanalyse in relatie tot human capital	10
2.3. Mensen	11
2.3.1. Probleemanalyse in relatie tot human capital	11
2.4. Onderwijs	13
2.4.1. Probleemanalyse in relatie tot human capital	13
3. Op weg naar 2030: oplossingsrichtingen	16
3.1. Vestigingsklimaat en omgeving	16
3.2. Bedrijven en organisaties.....	16
3.3. Mensen	17
3.4. Onderwijs	17
Bijlage I Lijst met geïnterviewde personen en literatuur.	19

Voorwoord

Vanuit de behoefte om te komen tot een gedragen en onderbouwd plan voor de Human Capital Council (HCC), heeft de NML HCC in februari 2022 een kernteam gevormd bestaande uit Sanne Koeleman, Verena Ohms, Annette Opstal, Yvette Ross en ondergetekende. Voor u ligt de koers voor 2030 van de HCC.

Onder begeleiding van Tessa Luijben van Maritime Delta zijn we gestart met het identificeren van aannames over de maritieme sector in 2030. Voor elke aanname is een inschatting gemaakt hoe realistisch die is en wat de impact ervan op human capital zou kunnen zijn.

De tweede stap was om aan de hand van waarde vrije vragen de aannames te valideren bij externen. De leden van het kernteam hebben ieder een aantal interviews gedaan en de uitkomsten hiervan verzameld. Zo zijn de aannames uit de eerste stap opnieuw ingeschat met betrekking tot hoe realistisch ze zijn en wat hun impact is op human capital. Samen met een vleugje ambitie legde dit de basis voor de visie op de sector en human capital zoals beschreven in hoofdstuk 1.

Parallel aan de tweede stap zijn op basis van de interviews problemen in kaart gebracht op het gebied van instroom en behoud van personeel, geordend op “vestigingsklimaat en omgeving”, “bedrijven en organisaties”, “mensen” en “onderwijs”. Hiermee is de basis gelegd voor hoofdstuk 2, dat de huidige situatie beschrijft en de probleemanalyse biedt.

Het kernteam heeft zich eveneens gebogen over oplossingsrichtingen en de rol die NML zou kunnen oppakken. Deze laatste stap is echter nog niet doorlopen omdat de sterke behoefte bestaat om dit gezamenlijk met de HCC in te vullen. De oplossingsrichtingen worden wel omschreven in hoofdstuk 3. Met behulp van dit document willen we gezamenlijk met de HCC-leden de rol voor NML en de HCC identificeren. Dit zal leiden tot een aantal concrete acties voor de jaarplannen van 2023 en verder.

Dit plan is voorgelegd aan de HCC en per pagina besproken in de vergadering van 8 november 2022. De feedback en opmerkingen zijn meegenomen en in het document verwerkt. Daarna hebben we tijdens de vergadering van de Maritieme Raad op 8 december 2022 een presentatie gehouden over het proces, de inhoud op hoofdlijnen en het vervolg. Hier is steun uitgesproken voor een gezamenlijke human capital strategie in de maritieme sector.

De maritieme sector kent een grote diversiteit in bedrijven en organisaties. Dit maakt het uitermate lastig om een eenduidig beeld van de huidige situatie neer te zetten. Het kernteam heeft daarom gezocht naar de grootste gemene deler. Wij realiseren ons dat het document tot discussie kan leiden. Er is echter vertrouwen in het doorlopen proces en daarom zien wij discussies met interesse tegemoet. Zonder wrijving immers geen glans.

Jan Kweekel (voorzitter)

Inleiding: de urgentie van een krachtige Human Capital agenda in de maritieme sector

Door de vergrijzing en een teruglopende instroom in het technische en maritieme onderwijs heeft de maritieme sector grote moeite om blijvend voldoende geschikt personeel te vinden en vacatures in te vullen. Daarnaast heeft een deel van de sector vanwege de toenemende complexiteit van schepen ook andersoortige vacatures, in nieuwe technische disciplines. Er is daardoor behoefte aan anders opgeleiden, een behoefte die er eerder in veel mindere mate was.

Het imago van de maritieme sector en de voorlichting die vanwege alle sub-sectoren versnipperd is, dragen niet bij aan krachtig beeld van onze sector. Ook hebben met name jongere werknemers veranderende behoeften met betrekking tot onder andere parttime werken, doorgroeimogelijkheden en zelfrealisatie. Daarnaast maakt het internationale karakter van de sector de maritieme sector bijzonder kwetsbaar voor geopolitieke spanningen, zoals de oorlog in Oekraïne en het toenemende protectionisme.

Ondanks de urgentie zijn veel organisaties gevangen in de “waan van de dag” en lukt het bedrijven niet altijd om een strategisch, lange termijn HR-beleid effectief in hun bedrijfsvoering te verankeren. Tegelijkertijd staat de maritieme sector voor een enorme duurzaamheidstransitie. Deze transitie vraagt om nieuwe vaardigheden van werkenden en om strategisch HR-beleid dat die transitie ondersteunt.

Het is daarom van essentieel belang om nú de handen ineen te slaan, om ervoor te zorgen dat er in de toekomst voldoende goed opgeleid personeel de maritieme sector binnenstroomt en ook langere tijd voor de sector behouden blijft. Het ondersteunen van de ontwikkeling van een krachtige human capital agenda, waarin een leven lang ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid worden geborgd, is de basis.

1. Visie maritieme sector en human capital 2030

In 2030 heeft Nederland een verenigde en vooruitstrevende maritieme sector die nationaal en internationaal als uitdagend, innovatief en betrouwbaar wordt ervaren. Door nauwe samenwerking met kennisinstituten, aanpalende sectoren en de overheid heeft de Nederlandse maritieme sector een onovertroffen kennisinfrastructuur, waarin partijen snel met elkaar kunnen schakelen en bijzonder creatief zijn. Hierdoor ontwerpt, bouwt, onderhoudt, faciliteert en exploiteert de Nederlandse maritieme sector de meest ingewikkelde klimaat-neutrale schepen en havens. Dat alles gebeurt op een kwalitatief hoogwaardige en kostenefficiënte manier.

Binnen deze goed georganiseerde en hoog professionele sector leveren wij met goed opgeleide mensen een belangrijke maatschappelijke en economische bijdrage. Zo zijn Nederland en Europa dankzij de Nederlandse maritieme sector in staat om hun schadelijke uitstoot verder terug te dringen en hierdoor de klimaatdoelstellingen te halen. Ook zijn wij in Nederland onafhankelijk van derde landen voor onze energievoorziening, het duurzaam gebruik van onze wateren voor varen en voedselvoorziening, en onze kustbescherming. Bovendien is onze nationale veiligheid ondanks toegenomen geopolitieke dreigingen maritiem gewaarborgd.

In 2030 hebben we een sector gecreëerd die als aantrekkelijk en inclusief wordt ervaren bij grote delen van de samenleving. Iedereen die in de sector gaat werken, weet dat die naast een competitief salaris ook uitgebreide ontwikkelmogelijkheden geboden krijgt. Hierdoor versterken werknemers zowel hun vakinhoudelijke kennis als hun soft skills, die in een multiculturele omgeving steeds belangrijker worden voor succes.

In 2030 is “modern” werkgeverschap de norm met aandacht voor de hele mens. Wie na een paar jaar toe is aan verandering, vindt ondersteuning om door te stromen naar andere functies, bedrijven of sub-sectoren. Werkgevers in de maritieme sector omarmen de arbeidsmobiliteit van medewerkers en zien dit als een waardevol strategisch middel om samen mensen van werk naar werk te begeleiden binnen de sector, ook in tijden van fluctuerend werkaanbod.¹

Het resultaat van deze inspanningen is dat het imago van de sector sterk is verbeterd. Iedereen die in de maritieme sector werkt, vertelt met trots over het werk en is een ambassadeur voor de hele sector.

1.1. Vestigingsklimaat en omgeving

Ook in 2030 kan een sterke Nederlandse maritieme sector niet zonder zijn grootste troef: concurrerende zeehavens op het Europese continent. Zonder sterke en veilige havens raken Nederland en Europa hun posities binnen de wereldhandel kwijt en komt het welzijn van Europa in gevaar.

Wat betreft onderzoek en innovatie behoort Nederland in 2030 nog steeds tot de Europese koplopers, ook op het gebied van maritieme en civiele techniek. In 2030 wordt er in Nederland en Europa meer samengewerkt tussen onderzoeksinstellingen en het bedrijfsleven, als ook binnen het bedrijfsleven. Door nauwere afstemming slaagt Europa erin om de afhankelijkheid van andere continenten en landen te verkleinen en de eigen autonomie te vergroten op het gebied van innovatie en de maakindustrie.

Initiatieven zoals Waterborne hebben er in 2030 aan bijdragen dat Europa als maritiem cluster sterker is geworden. Nederland speelt hierin een actieve rol. Europese fondsen sturen hierop, aangezien er aan samenwerkingscriteria voldaan moet worden.

In Nederland staat een sterke sector die gezamenlijk problemen te lijf gaat en actief samenwerkt om elkaar te versterken in plaats van te beconcurreren. De bedrijven binnen de maritieme sector hebben zich ontwikkeld tot strategische planners die anticyclisch kunnen organiseren en “over de schutting” kijken. Daardoor kunnen ze tijdig anticiperen op ontwikkelingen in de omgeving en markt, waardoor ze relevant blijven en waarde toevoegen voor hun klanten en hun omgeving.

Wet- en regelgeving en het belastingklimaat dragen bij aan een gunstig vestigingsklimaat in Nederland en maken Nederlandse bedrijven aantrekkelijke samenwerkingspartners voor internationale klanten.

1.2. Bedrijven en organisaties

De jeugd is en heeft de toekomst. Al op jonge leeftijd moeten jongeren keuzes maken die hun latere loopbaan beïnvloeden. Daarom ziet de maritieme sector human capital als de mens vanaf de basisschoolleeftijd. Bedrijven en organisaties binnen de maritieme sector trekken gezamenlijk op om jongere doelgroepen te interesseren en een eenduidige boodschap uit te dragen.

Scholieren worden bereikt door alle zintuigen te openen voor de maritieme sector (ruik de machinekamer, hoor de zee, voel de bedrijvigheid in de haven en zie hoe slim de techniek aan boord is, etc.). Musea en interactieve tentoonstellingen, publieksevenementen en onderwijs spelen een rol in hun eerste kennismaking met de sector. Ook kunnen scholieren kennismaken met maritieme jeugdclubs waar ze hun talenten kunnen ontdekken en verder kunnen ontplooien. Dat maakt een keuze voor maritiem onderwijs en het succesvol doorlopen ervan meer voor de hand liggend.

Voorlichting over studeren en loopbaanmogelijkheden in de sector wordt samen met leerkrachten en decanen opgepakt. Maritiem onderwijs wordt bijgestaan door het bedrijfsleven. Hierin kunnen oudere werknemers met veel praktijkervaring een rol spelen. Studenten waarderen het arbeidsmarktperspectief omdat ontwikkel- en loopbaanpaden goed in beeld zijn gebracht. Met de veelzijdigheid van loopbanen in de breedte en de diepte onderscheidt de maritieme sector zich van concurrerende sectoren.

Starters vinden de maritieme sector aantrekkelijk vanwege de ambitieuze klimaatdoelen, de innovaties en nieuwe technologieën en voelen zich er thuis omdat de sector een afspiegeling is van de samenleving. Ook aansprekende en concurrerende arbeidsvoorwaarden spelen hierin een rol, waaronder een goed startsalaris, voldoende ontwikkelmogelijkheden en de mogelijkheden om in deze sector het verschil te maken. De sector erkent dat jongeren snel kunnen leren en zich ontwikkelen, en speelt hierop in. Kwaliteit (competenties) gaat boven kwantiteit (aantal jaar ervaring of leeftijd).

Werknemers kunnen zich in verschillende fases van ontwikkeling bevinden: de ontwikkelfase, de productieve fase of de teruggeeffase. Bedrijven binnen de sector weten in welke fase(s) zij uitblinken en accepteren de overstap van werknemers naar een werkgever die beter past bij hun huidige ontwikkelfase.

Er wordt dan ook intensief samengewerkt tussen werkgevers om de beste loopbaanroute voor individuele werknemers mogelijk te maken en zo talenten voor de sector te behouden.

Oudere werknemers zijn goud waard voor bedrijven en de sector. Hun praktijkervaring is waardevol en wordt ingezet om jongere werknemers te helpen zich te ontwikkelen op de werkplek. Om oudere werknemers optimaal in te zetten, werken bedrijven intensief samen met maritiem onderwijs en maritieme/technische jeugdclubs. Hier kunnen zij hun gouden talent inzetten om de volgende generatie voor de sector te interesseren.

1.3. Mensen

In 2022 werden de effecten van vergrijzing en demografische krimp van de beroepsbevolking al zichtbaar en in 2030 is het probleem nog sterker aanwezig. De pool van mensen waarin geworven kan worden voor de Nederlandse beroepsbevolking is klein. Sectoren zoals de zorg trekken een grote wissel op de beroepsbevolking omdat de ouder wordende samenleving leidt tot een groeiende zorgvraag. Ook is door grote pensioneringsgolven in sectoren zoals het onderwijs een onverminderde behoefte aan instroom van nieuwe leerkrachten en docenten.

Vanuit de maritieme sector is met een gestructureerd en gedragen plan geanticipeerd op deze ontwikkeling zodat in 2030 het aantal studenten dat in en uit de maritieme opleidingen stroomt licht is gestegen ten opzichte van 2022. Ook heeft de sector ingezet op een carrière-coördinatiepunt om doorstroom en uitstroom tussen bedrijven en branches binnen de maritieme sector te faciliteren.

Er zijn initiatieven opgetuigd om zij-instroom vanuit andere sectoren te faciliteren door bijvoorbeeld mensen op te leiden voor een maritiem-technische functie. Ook is het aandeel werknemers afkomstig uit andere landen toegenomen. Tegelijk slagen Nederlandse bedrijven die in grote mate afhankelijk zijn van export erin om meer werknemers te interesseren in een (tijdelijke) plaatsing bij een buitenlandse vestiging.

Nog meer dan in 2022 wordt ingespeeld op een multiculturele en internationale werkpopulatie omdat er steeds meer werknemers van over de grenzen een aantrekkelijke functie vervullen in de Nederlandse maritieme sector of voor Nederlandse bedrijven wereldwijd.

De internationalisering van de maritieme sector, zowel aan boord als in de innovatieve maakindustrie, vraagt om aandacht voor de Engelse taal, maar ook om aandacht voor andere culturen. In 2030 zal die er zijn. Vanuit de opleidingen is er bijvoorbeeld aandacht voor het omgaan met andere culturen.

1.4. Onderwijs

Een goed gekwalificeerd personeelsbestand is cruciaal voor een succesvolle en gezonde maritieme sector. Nederland kent een kwalitatief hoogwaardige maritieme opleidingsinfrastructuur, waarbij opleidingsinstellingen en sociale partners intensief samenwerken en zaken afstemmen met elkaar. Waar nodig, faciliteert het bedrijfsleven om innovaties vroegtijdig in het onderwijs op te nemen en vakdocenten over de laatste kennis en vaardigheden te laten beschikken. Gezamenlijk trekken onderwijs en bedrijfsleven op om de sector als aantrekkelijke werkplek te positioneren, niet alleen bij scholieren en hun ouders, maar bij alle mensen met een technische opleiding.

Maritiem onderwijs wordt op diverse niveaus gegeven. Het bedrijfsleven is ook bij het curriculum betrokken, om de vele loopbaanmogelijkheden te illustreren. Het kwalitatief hoogstaande maritieme onderwijs biedt faciliteiten en modulair onderwijs aan werkenden en zij-instromers om aan de groeiende vraag naar om- en bijscholing van werkgevers en werknemers te voldoen. Voor de zij-instroom wordt naar een brede doelgroep gekeken, zoals bouwkundigen, vliegtuigbouwers en elektrotechnici.

Het zeevaartonderwijs is belegd bij een interdepartementale entiteit die bestaat uit vertegenwoordigers van ten minste de ministeries van I&W en OC&W. Deze entiteit waarborgt de passende vertaling van IMO-verdragen in onderwijsrichtlijnen. Door de intensieve samenwerking tussen het zeevaartonderwijs, de interdepartementale entiteit en het bedrijfsleven kunnen belemmeringen worden weggenomen waardoor herintreders eenvoudiger opnieuw kunnen instromen in een varend beroep.

2. Huidige situatie in relatie tot de visie op human capital 2030

De sector kampt al met een human capital tekort of voorziet een tekort op de middellange of lange termijn. Dit komt enerzijds door een te lage *instroom*; dit wordt ook gesignaleerd door het maritieme en technische onderwijs. Anderzijds heeft de sector moeite met het *behoud* van mensen die vertrekken naar (technische) beroepen in andere sectoren. Verandering is nodig om dit om te keren. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de uitdagingen van de sector op het niveau van *vestigingsklimaat en omgeving, bedrijven/organisaties, onderwijs en mensen*. De informatie hiervoor is afkomstig uit de interviews die de leden van het kernteam hebben gehouden.

2.1. Vestigingsklimaat en omgeving

Nederland heeft zich vanuit een natuurlijke vestigingsplaats voor maritieme bedrijvigheid ontwikkeld tot een speler in de mondiale top in diverse segmenten van de maritieme sector. Zonder sterke en veilige havens, goede infrastructuur, en voldoende en goed geschoold personeel, raakt Nederland – met Europa in het kielzog – echter zijn positie binnen de wereldhandel kwijt en komt het welzijn van Europa in gevaar.

2.1.1. Probleemanalyse in relatie tot human capital

Investeren in human capital wordt gezien als randvoorwaarde voor het behoud van het gunstige vestigingsklimaat ([bron](#)). De sector wordt echter geconfronteerd met uitdagingen uit de externe omgeving. Zo is op het gebied van infrastructuur de fysieke bereikbaarheid van bedrijven een uitdaging voor studenten, stagiairs en young professionals. Het openbaar vervoer komt niet tot in de uithoeken van de havengebieden. Ook is de veiligheid van werknemers, deels door de aard van het werk, op deze locaties niet altijd vanzelfsprekend. De beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen is een uitdaging die momenteel breed speelt in Nederland.

In Nederland is, net als in heel Europa, sprake van demografische krimp en algehele vergrijzing. Het werk moet met steeds minder mensen worden gedaan. Dit leidt tot een hoge werkdruk. Vervanging van personeel raakt in het gedrang en ook het behoud van werknemers die een hoge werkdruk ervaren is een uitdaging. In Nederland is momenteel sprake van personeelstekorten in vele sectoren. De maritieme sector wordt geconfronteerd met sterke imagocampagnes van andere (technische) sectoren, die zich als aantrekkelijke werkgever profileren. Zo weten zij mensen aan zich te binden die ook in de maritieme sector zouden kunnen werken.

Binnen de sector belemmeren diverse uitdagingen het neerzetten van een gunstig imago en het aantrekken van human capital. Zo is er regionale en landelijke **versnippering** bij de vele initiatieven om het imago te verbeteren. Er is onvoldoende regie. Soms staan regionale initiatieven zelfs haaks op landelijk beleid. Ook binnen NML is er geen landelijke dekking en geen volledige vertegenwoordiging van alle maritieme branches. Ook in de HCC is landelijke regie daarom niet mogelijk. Tegelijkertijd is er sprake van versnippering in de arbeidsmarktcommunicatie, waarbij beroepen worden gepromoot in plaats van loopbaanpaden. Dit heeft als risico dat mobiliteit tussen sub-sectoren niet als vanzelfsprekend wordt gezien en daardoor behoud van talenten voor de sector in gevaar komt.

Wat bedrijfsvoering betreft wordt de **cultuur** van de maritieme sector veelal omschreven als weinig vooruitstrevend, **gericht op de operatie en naar binnen gekeerd**. Dit uit zich in het onvoldoende “vooruit

regeren” door bedrijven terwijl het werkveld juist cross-sectoraal en veelal internationaal is. Dit betekent dat bedrijven “verrast” kunnen worden door veranderingen in hun “omgeving”. Hierdoor kan Nederland als maritieme sector inboeten op het gebied van innovatie en competitiviteit. Met sterker wordende concurrentie in andere landen en op andere continenten, komt de continuïteit van Nederlandse bedrijven in gevaar. Dit heeft onzekerheid voor het personeel tot gevolg.

De Nederlandse werkcultuur is in toenemende mate gericht op “schone” kantoorbanen. De maritieme sector staat bekend als een mannenwereld waarin fulltime werken, vieze handen en zware arbeid vanzelfsprekend zijn. Of dit **imago** nu overeenkomt met de realiteit of niet, het is vermoedelijk wel mede oorzaak van een lagere instroom in de maritieme sector. Wat het behoud van medewerkers betreft, focust de maritieme sector sterk op de economisch productieve mens en minder op de gehele mens, die in verschillende levensfasen veranderende behoeften heeft. Met een overwegend behoudend human capital beleid, komen bedrijven soms voor verrassingen te staan, zoals een veranderende houding van mannelijke werknemers ten aanzien van deeltijd werken. Ook krijgen jonge mensen met goede ideeën niet altijd de ruimte krijgen om deze ten uitvoer te brengen. Anciënniteit speelt namelijk een rol bij veel bedrijven. Dit zijn twee voorbeelden van aspecten die ertoe leiden dat talenten de sector verlaten.

2.2. Bedrijven en organisaties

Bedrijven en organisaties hebben een belangrijke rol met betrekking tot instroom en behoud van human capital. De grote diversiteit aan bedrijven en organisaties in de maritieme sector maakt het echter vrijwel onmogelijk om een eenduidig beeld van de huidige situatie te schetsen. Er is dan ook gezocht naar de grootste gemene delers. Het is daarom mogelijk dat niet alle lezers zich in het verhaal herkennen. Dat neemt niet weg dat bedrijven en organisaties een sleutelpositie hebben: met hun strategisch human capital beleid leveren zij een bijdrage aan het vergroten van instroom en behoud van mensen die in de maritieme sector werken.

2.2.1. *Probleemanalyse in relatie tot human capital*

Investeren in human capital is bij uitstek een rol van bedrijven en organisaties. Het is echter niet vanzelfsprekend dat dit ook zo wordt beleefd en ingevuld. Bedrijven in de maritieme sector hebben hun focus meer op de operatie en minder op lange termijn strategische scenario's. Het gevaar bestaat dat bedrijven onvoldoende zicht houden op de veranderende wereld om hen heen en hoe ze daarbinnen relevant kunnen blijven. Daardoor kan het voelen alsof externe ontwikkelingen hen “overkomen”. Binnen de sector is **human capital, zeker in het mkb, zelden goed vertegenwoordigd op directieniveau**. Hierdoor is het moeilijk te voorzien welke competenties op de middellange termijn gevraagd zullen worden om in te spelen op de nieuwste innovaties of hoe een organisatie kan inspelen op de veranderende arbeidsmarkt.

Bovendien worden vacatures veelal uitgezet op bestaande **functieprofielen** en vanuit de “candidate journey”. Als een vorige werknemer zich ontwikkeld heeft in de betreffende functie, bestaat het gevaar dat er gezocht wordt naar hetzelfde spreekwoordelijke schaap met de vijf poten in plaats van te kijken naar de competenties die nodig zijn om de functie nu én over vijf jaar te vervullen. Mensen die op latere leeftijd interesse tonen in de maritieme sector, worden dan ook onvoldoende gefaciliteerd om een switch te maken.

Bedrijven zijn zich wel bewust dat ze vaak achter het net vissen en zijn zeker bereid zich in te zetten, ook voor het grotere geheel. Zo doen ze vaak mee aan programma's voor scholieren en studenten om te laten zien wat hun werk inhoudt. Er zijn echter veel initiatieven die zich richten op instroom van studenten in de sector en daardoor zien bedrijven door de bomen het bos niet meer. Dit is een voorbeeld van de versnippering die op veel plekken in de sector aanwezig is.

Ook zien we dat organisaties niet altijd een inclusieve cultuur hebben. Soms zijn de randvoorwaarden hiervoor nog niet op orde. Het aantrekken van een meer diverse werkpopulatie (met betrekking tot leeftijd, genderidentiteit, seksuele geaardheid, etnische achtergrond, lichamelijke of verstandelijke beperkingen, et cetera) is daarom erg uitdagend voor bedrijven in deze sector.

Daarnaast is er in het beleid voor het behoud van het huidige personeel nog het nodige te winnen. Zo zijn veel organisaties nog onvoldoende bezig met de **doorgroeimogelijkheden en ontwikkelingsambities** van hun medewerkers. Er wordt nog vaak extern in plaats van intern geworven voor het vervullen van een vacature. Ook kunnen organisaties talent verliezen omdat het goede gesprek over ontwikkelwensen nog niet overal gevoerd wordt. Veel organisaties zijn minder bezig met lange termijn strategische scenario's en daarom minder bewust van de (nieuwe) competenties – en opleidingen – die het personeel nodig heeft om mee te kunnen ontwikkelen.

De cultuur binnen organisaties is soms ook anders dan nieuwe werknemers verwachten of zelfs dan dat er wordt gecommuniceerd. Mensen binnenhalen betekent niet dat ze ook blijven. Er kan een kloof zijn tussen verwachtingen en realiteit. Jongeren worden dan bijvoorbeeld binnengehaald met innovatieve projecten, terwijl dit in de praktijk tegenvalt en vaak voorbehouden is aan de ervaren teamleden. Ook wordt micromanagement relatief vaak gesignaleerd in de maritieme sector. Talentvolle (jonge) mensen verliezen dan het werkplezier en stappen over naar een andere werkgever. Er bestaat, kortom, zeker het risico dat jongeren een maritiem bedrijf snel verlaten en mogelijk ook niet behouden blijven voor de sector.

Tot slot is ook de continuïteit van werkaanbod in de sector een probleem. Dat weerhoudt bedrijven ervan om anticyclisch te denken. Vanwege de arbeidskrapte worden medewerkers soms ook door andere bedrijven "weggekocht". Dat komt de broodnodige samenwerking binnen de sector natuurlijk niet ten goede.

2.3. Mensen

Vakbekwame mensen vormen de ruggengraat van een sterke maritieme sector. Met het (groeïende) tekort aan mensen op de arbeidsmarkt krijgt dit onderdeel een extra dimensie. Allereerst gaan we in op de kenmerken van mensen die in de maritieme sector (gaan) werken en de rol die de cultuur binnen bedrijven hierbij speelt. Vervolgens zullen we inzoomen op de drijfveren van mensen om te (gaan/blijven) werken in de maritieme sector.

2.3.1. Probleemanalyse in relatie tot human capital

De maritieme arbeidsmarktmonitor rapporteert al een aantal jaren op rij dat werknemers in de maritieme sector veel vaker fulltime werken dan gemiddeld in Nederland. Ook wordt aangegeven dat de verhouding man/vrouw die in Nederland bijna 50/50 is, in de maritieme sector in de buurt van 80/20 ligt. Wat betreft

opleidingsniveau is de maritieme sector meer dan gemiddeld vertegenwoordigd in het middensegment en minder dan gemiddeld in het hoge segment. Op basis van slechts deze indicatoren valt niet te concluderen dat de sector weinig divers is. Een beperkte mate van diversiteit wordt echter wel veel genoemd, evenals een cultuur die beperkt divers en inclusief is. Bedrijven zijn zich vaak onvoldoende bewust van de rol die zij hierin kunnen spelen, bijvoorbeeld op het gebied van cultuur en arbeidsvoorwaarden. Dit kan mede oorzaak zijn van de beperkte instroom, problemen met het behoud van mensen en met het aanboren van talenten in delen van de maatschappij die nu ondervertegenwoordigd zijn in de sector.

Genderdiversiteit is al op de maritieme en maritiem-technische opleidingen beperkt. Dit leidt er automatisch toe dat in sommige branches weinig vrouwen in technische functies te vinden zijn. In meerdere interviews wordt echter gesproken over een vrouwonvriendelijke cultuur binnen bedrijven of het ontbreken van voorzieningen zoals kleedkamers voor vrouwen. Naast beperkte genderdiverse instroom, is er ook sprake van vroegtijdig vertrek van vrouwen uit maritieme en technische functies. De diversiteit op dit front neemt dus niet toe.

Diversiteit is breder dan gender alleen en betreft ook etniciteit of culturele achtergrond, lichamelijke of verstandelijke beperkingen, en seksuele oriëntatie. Hoewel niet alles zichtbaar en/of meetbaar is, is het algemene beeld dat de maritieme sector niet een afspiegeling is van de Nederlandse maatschappij anno 2022. Sommige groepen zijn slecht vertegenwoordigd in de maritieme sector. Net als elders in de samenleving bestaat het vermoeden dat er soms sprake is van discriminatie.

Er is onvoldoende inzicht in wat jongeren drijft om wel of niet in de sector te gaan werken. Wel is bekend dat veel jongeren die werk zoeken graag carrière willen maken, met een goed salaris en een prettige werksfeer. Flexibiliteit en een behoefte om meer thuis/ bij het gezin te zijn, zijn ook trends die worden gesignaleerd. Daarnaast vinden jongeren duurzaamheid belangrijk, terwijl weinig bedrijven hun beleid en innovaties op duurzaamheid onder de aandacht brengen.

Bedrijven lijken weinig aandacht te besteden aan daadwerkelijk meebewegen met de veranderende behoeftes van de werknemer. Dit komt tot uiting in de arbeidsvoorwaarden, die niet (meer) aansluiten bij de wensen van werknemers of werkzoekenden. Arbeidsvoorwaarden zijn een instrument waarmee werkgevers diversiteit kunnen bevorderen. De behoefte aan flexibel en/of parttime werken wordt gesignaleerd bij zowel vrouwelijke als mannelijke werknemers. Uit de interviews komt naar voren dat parttime werken vaak niet mogelijk is en dat dit als een belemmering wordt ervaren door vrouwen én mannen om in de maritieme sector te gaan werken.

Ook lijkt er weinig aandacht te worden gevestigd op carrièrepaden binnen en buiten de organisaties. Werknemers krijgen bij start van de carrière een mogelijk eenzijdig beeld over het werk en zien niet de doorgroeimogelijkheden binnen de sector als geheel en mogelijk ook daarbuiten. Dit kan een belemmering zijn om in de sector te gaan werken of er te blijven werken.

Een inclusieve organisatie maakt diversiteit mogelijk. Uit de interviews komt naar voren dat het momenteel aan beiden ontbreekt in de maritieme sector. Door de eerder beschreven cultuur met een gebrek aan inclusiviteit en een ietwat eenzijdige kijk op human capital wordt er in een te kleine vijver gevist om het

groeijende tekort aan vakkrachten in de sector op te lossen. Het maakt het ook lastig voor zij-instromers om in de sector aan de slag te gaan. Bovendien blijven mensen niet behouden en stromen zij uit de sector.

2.4. Onderwijs

Het onderwijs heeft een belangrijke rol in het aantrekken en behouden van human capital in de maritieme sector. Enerzijds is het onderwijs voor jonge mensen de ingang naar de sector, anderzijds is het onderwijs de plaats waar bijscholing plaatsvindt, bijvoorbeeld om nieuwe technologieën eigen te maken.

Het thema onderwijs is één van de vier pijlers waarop deze visie betrekking heeft. Bij de probleemanalyse en validatie van dit thema op het gebied van instroom en behoud van personeel is uitgegaan van het volgende:

- De probleemanalyse heeft betrekking op de maritieme-technische opleidingen in het beroeps- en wetenschappelijk onderwijs (mbo, hbo en wo). Er heeft geen probleemanalyse plaatsgevonden in het primair en voortgezet onderwijs.
- De probleemanalyse is gericht op de instroom in maritiem-technische opleidingen, maar ook op zij- en doorstromers en bijscholing van werkenden.

2.4.1. *Probleemanalyse in relatie tot human capital*

De maritieme sector beschikt over kwalitatief uitstekende beroeps- en wetenschappelijke opleidingen, waarvoor deels ook wettelijke beroepsvereisten gelden. Van oudsher is het bedrijfsleven nauw betrokken bij het selecte aantal onderwijsinstellingen waar deze opleidingen gegeven worden. Echter, gekeken met de bril van instroom van personeel en behoud van personeel, zijn er voor beide groepen zeker aspecten voor verbetering vatbaar. Daarbij is het van belang in ogenschouw te nemen dat de maritiem-specifieke opleidingen in het mbo, hbo en wo zich kenmerken als zeer specialistisch, essentieel voor deze sector, maar kleinschalig qua aantal studenten.

Instroom van personeel

Dé maritieme sector bestaat niet en is lastig te vatten in één centrale en krachtige boodschap. Het gaat over maak, varen, haven en industrie en dat zijn op zichzelf al verschillende sectoren. Het is van belang recht te doen aan deze diversiteit, maar wel te zorgen voor bekendheid van dé sector buiten de sector en de maritieme hotspots.

Eigenlijk begint het probleem van onvoldoende instroom in maritieme opleidingen al erg vroeg in de schoolcarrière van kinderen. Zo moeten ze al vrij vroeg kiezen voor een technische richting, om later te kunnen instromen in een maritieme opleiding. Dit wordt mede veroorzaakt door de zeer strenge eisen die aan technische (vervolg)opleidingen worden gesteld. Maar scholieren hebben vaak onvoldoende inzicht in de gevolgen van hun sector- of profielkeuze voor hun mogelijkheden in de toekomst.

Het voortbestaan van enkele opleidingen is nauw verbonden met macrodoelmatigheid. De sector is er veel aan gelegen de instroom van studenten te maximaliseren vanwege de schaarste aan goed opgeleide werknemers. Sommige opleidingen worden echter door te veel onderwijsinstellingen aangeboden. De landelijke instroom van studenten is te laag om het voortbestaan van maritieme opleidingen op alle individuele onderwijsinstellingen te borgen. Tegelijkertijd staat de kwaliteit van opleidingen onder druk door de schaarste aan onderwijspersoneel en een vergrijzend docentencorps.

Docenten betrokken bij de maritieme opleidingen zijn veelal overvraagd door de schaarste aan personeel. Zij krijgen weinig ruimte om wat ze in hun opleiding voorstaan – zoals het belang van blijven op het gebied van innovaties in de sector, met nieuwe technologieën, materialen, digitalisering en verduurzaming – zelf ten uitvoer te brengen. Daarmee komt de kwaliteit van het onderwijs mogelijk in het geding, terwijl innovatie juist datgene is waarmee de sector in 2030 relevant blijft.

Maritieme opleidingen zijn specialistisch en kleinschalig. Zij worden deze vanuit macrodoelmatigheid op enkele plaatsen in Nederland aangeboden. De locatie van de opleidingen komt echter niet altijd overeen met de locatie van bedrijven en de regionale personeelsbehoefte. Stageplaatsen of afstudeerplekken zijn dan ook soms niet direct in de buurt van de opleider en worden daardoor minder aantrekkelijk voor studenten. Dat maakt het voor sommige regio's lastig om zich te profileren richting studenten.

Strengere instroomeisen zijn een belemmering voor zij-instromers of herintreders, zeker in de zeevaart en waterbouw. Zo zijn de Nederlandse regels rondom een vaarbevoegdheid die langer dan vijf jaar verlopen is een interpretatie van het STCW-verdrag. Als het opnieuw behalen van een kennisbewijs belegd wordt in het reguliere onderwijs, bemoeilijken de onderwijswetgeving en EVC-procedures het herintreden sterk. Het ziet er niet naar uit dat dit voor 2030 gaat veranderen.

Behoud van personeel

Vanwege de wettelijke beroepsvereisten heeft de maritieme sector voor varende opleidingen te maken met twee ministeries. Dit maakt de afstemming voor het om- en bijscholen van personeel lastig. In het mbo en hbo is weinig aandacht voor een leven lang ontwikkelen. Maatschappelijk ligt de nadruk op opscholen en doorstuderen, terwijl het bedrijfsleven vooral behoefte heeft aan vakkrachten, die bijgeschoold worden op alle technologische innovaties in de sector, het omscholen van zij-instromers en in een enkel geval het opscholen van professionals op een wijze die past binnen carrièrepaden. Een maatschappelijke herwaardering van de vakman is, zeker voor de maritieme sector, ontzettend belangrijk.

Hoe studenten nu worden opgeleid voor een maritiem beroep heeft een nadelig effect op het behoud van personeel voor de sector en de intersectorale mobiliteit. Zo wordt er in de sector weinig aandacht besteed aan alternatieve carrièrepaden. Bijvoorbeeld: als het varen niet meer bevalt, zijn er veel walbanen in de sector waar de opgedane ervaring meer dan welkom is. Onvoldoende samenwerking tussen ketenpartners op onderwijs en loopbaanpaden is een van de oorzaken van de gebrek aan aandacht hiervoor maar onbekendheid speelt de hoofdrol. Zo zijn bijvoorbeeld maritieme officieren met enkele jaren vaarervaring van bijzondere meerwaarde voor de technische buitendienst van toeleveranciers omdat zij de klant als geen ander begrijpen. De maritieme officieren zelf hebben echter geen idee dat er veel vraag is naar hun competenties en specifieke kennis en kunde als zij verder willen aan wal.

Werkgevers en opleidings- en ontwikkelingsfondsen (O&O fondsen) zetten al jaren sterk in op leven lang leren en ontwikkelen. Het aanbod sluit echter vaak niet aan bij werkenden en is gericht op studenten die een initiële opleiding volgen. Zo worden de opleidingen nog niet of nauwelijks modulair aangeboden, veelal niet bekostigd door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en er is onvoldoende aandacht voor dispensatie voor de competenties en vaardigheden die werkenden al hebben. Daarnaast zijn bijvoorbeeld taaleisen voorwaardelijk voor diplomering, waardoor het behalen van een diploma voor niet-Nederlandstalige zij-instromers, die potentieel uitstekende vakkrachten zijn, zeer moeizaam wordt.

De energietransitie en digitaliseringsontwikkelingen bieden de sector een innovatieve voorsprong, maar ook een uitdaging. Innovatieve technologieën en systemen moeten in bedrijf gesteld worden en onderhouden. Ook moet de bemanning getraind worden op het (veilige) gebruik van zero of low-emission systemen in een veelvoud van brandstoffen, zoals elektrisch, waterstof, methanol, ammoniak en biobrandstoffen. Het is een enorme uitdaging om werkenden in de sector de benodigde kennis en vaardigheden tijdig bij te brengen. Het biedt tegelijkertijd een kans om in goede samenwerking tussen leveranciers en gebruikers te komen tot goed toegankelijke en kwalitatief goede trainingen.

3. Op weg naar 2030: oplossingsrichtingen

De probleemanalyses schetsen een beeld van mogelijke oplossingsrichtingen naar 2030 toe. Aan deze oplossingsrichtingen kan de gehele sector naar verwachting in gezamenlijkheid een bijdrage leveren. Er wordt nadrukkelijk niet voor ieder “probleem” een oplossing gezocht. Op de vraag wie aan het roer staat bij de oplossingsrichtingen, gaan we in dit hoofdstuk nog niet in. De vertaling naar de rol voor NML, de HCC of de individuele leden vindt later plaats. De vertaling naar concrete acties zal onder andere gebeuren in het jaarplan 2023 van de HCC. Tot slot: een aantal onderwerpen komt onder meerdere thema’s terug.

3.1. Vestigingsklimaat en omgeving

Verbinden landelijk en regionaal

- Er is momenteel een veelheid aan regionale en landelijke initiatieven, door diverse partijen in het leven geroepen. De betreffende partijen zouden vanuit een gezamenlijk belang aan tafel moeten komen, eventueel met regionale stakeholders, om desgewenst tot gezamenlijk beleid of mogelijke projecten te komen. Er zou bijvoorbeeld een bijeenkomst kunnen worden georganiseerd met regionale partijen om kennis en ervaringen uit te wisselen over human capital initiatieven.

Inspireren (potentiële) werknemers

- Samen met het onderwijs zou de diversiteit van de loopbanen in de maritieme sector beter in beeld gebracht kunnen worden. Met een stip op de horizon en de verschillende routes ernaartoe kunnen potentiële en huidige medewerkers wellicht geïnspireerd worden.

3.2. Bedrijven en organisaties

Inspireren

- Sommige kleine bedrijven in de maritieme sector hebben geen langetermijnvisie. Het is van belang alle branches en bedrijven bewust te maken van de langetermijnontwikkelingen op verschillende gebieden. Vervolgens kan door kennis te delen van elkaar worden geleerd.
- Versnippering in de sector zorgt ervoor dat er niet altijd één duidelijke boodschap kan worden gecommuniceerd. Kennis en *best practices* worden gedeeld, zodat van elkaar wordt geleerd en meer naar verbinding kan worden gezocht.
- Er is meer onderzoek nodig naar goede vacatureteksten voor jongeren en waar zij vacatures vinden. Dit zou aan een representatieve raad van jongeren kunnen worden voorgelegd en met hen besproken. Zijn er bijvoorbeeld alternatieve manieren om vacatures uit te zetten? Op basis daarvan kunnen *best practices* met de sector worden gedeeld.

Inspireren werkgevers/bedrijven

- Werkgevers/bedrijven kunnen worden geïnspireerd door goede voorbeelden over hoe werknemers als gehele mens kunnen worden benaderd, te delen. Dit zou bijvoorbeeld kunnen gaan om een medewerker met een druk privéleven, een medewerker met een werkende partner, een jonge medewerker die in een leer-werktraject begint, of een oudere werknemer die na de pensioengerechtigde leeftijd met aangepaste werkafspraken aan de slag blijft.

Verbinden

- Er wordt naar verbinding gezocht door goede ideeën, verhalen en concrete voorbeelden bij de bedrijven/branches te verzamelen. Deze kunnen ter inspiratie worden gedeeld met andere bedrijven/branches.
- Er wordt verbinding gezocht met bedrijven/branches in de maritieme sector die een sterke toekomstvisie hebben en hun een podium geboden om die te delen.

3.3. Mensen

Inspireren

- Cross-sectorale ambassadeurs kunnen middelbare scholieren inspireren, bijvoorbeeld bij onderwijsbeurzen, en daarmee invloed uitoefenen op studie- en loopbaankeuze.
- Het is van belang mooie voorbeelden van carrièrepaden te bundelen en voor het voetlicht te brengen. Dit kan zowel nieuwe instroom als zij-instroom aanspreken en mensen inspireren voor een carrière in de maritieme sector te kiezen.
- Goede voorbeelden van inclusiviteit en diversiteit binnen bedrijven in de maritieme sector kunnen worden gedeeld, waardoor van elkaar kan worden geleerd en bedrijven/branches kunnen worden geïnspireerd.

Coördineren

- Informatie over persoonlijke carrièrepaden binnen de maritieme sector worden verzameld en gebundeld. Deze verhalen kunnen worden gebruikt ter inspiratie, voor communicatie, imagoverbetering en een eventuele gezamenlijke campagne.
- Het is van belang tot een gezamenlijke aanpak te komen om scholieren in het primair onderwijs en voortgezet onderwijs te interesseren voor de maritieme sector (en het belang van een technisch profiel te benadrukken).

3.4. Onderwijs

Coördineren

- Het is van belang de bekendheid van de sector te vergroten door een landelijk actieprogramma op te zetten voor het primair en voortgezet onderwijs.
- Met steun van de 12 clusters waarvoor NML zich inzet, wordt ingezet op landelijke, intersectorale mobiliteit van werk naar werk in de maritieme sector. Wel moet er ruimte blijven voor regionale initiatieven van scholen, brancheorganisaties en bedrijven, die zeker op regionaal niveau vaak veel effect sorteren.
- Vanuit de VO-raad en decanen wordt betere voorlichting gegeven over de loopbaanperspectieven van de sector en de profielkeuze van scholieren.

Verbinden

- Opleiders in de maritieme sector streven intensieve samenwerking en macrodoelmatigheid na waarbij gezamenlijk studenten geworven worden, maar ook docenten en faciliteiten gedeeld worden. Het Bestuurlijk Overleg Maritiem Onderwijs (BOMO) is het overlegorgaan om macrodoelmatigheid en kwaliteit van onderwijs bespreekbaar te maken, eventueel ondersteund vanuit de betreffende branches.

- Het onderwijs en innovatie komen structureel dicht bij elkaar ter versterking van beide. De Human Capital paragraaf in het Maritiem Masterplan biedt hiervoor meerdere handvatten. Onderwijsinstellingen hebben een belangrijke opgave om een leercultuur onder het personeel te stimuleren en te faciliteren. Ook het bedrijfsleven profiteert van een omgeving waarin structureel wordt geleerd en geïnnoveerd, en van nauwere samenwerking met docenten en studenten.
- Opleiders enthousiasmeren studenten voor stageplaatsen buiten de regio. Hierdoor ontstaat er een grotere betrokkenheid van bedrijfsleven bij de opleiding en neemt het aantal leerbedrijven toe.

Inspireren

- Naast knappe koppen heeft de sector ook gouden handen nodig, nu maar ook in de toekomst. Ook de instroom op alle mbo-niveaus moet weer omhoog. De sector draagt dit goed uit en schetst carrièrepaden, ook intersectoraal.
- Onderdeel hiervan kan zijn dat cross-sectorale ambassadeurs middelbare scholieren inspireren met verhalen over hun loopbaan, bijvoorbeeld in het eerste jaar van relevante studies om zo een breder beeld van de mogelijkheden van de opleidingen te geven.
- Het maritieme en maritiem-technische onderwijs heeft bij aannname aandacht voor diversiteit zodat ook op school de sector een afspiegeling wordt van de maatschappij.
- Om-, op- en bijscholen wordt modulair aangeboden aan werkenden. Een vakdiploma behalen, zonder aan de Nederlandse taaleisen te voldoen, moet mogelijk worden.

Bijlage I Lijst met geïnterviewde personen en literatuur.

Bas		Bieckman
Thecla		Bodewes
Michiel		Breijns
Bas		Buchner
Roel	den	Graaf
Riekus		Hatzman
Sander	den	Heijer
Guido		Hollaar
Marcel	van der	Horst
Andreas		Keller
Michel		Koopman
Martin		Koorevaar
Marnix		Krikke
Jan		Kweekel
Joost		Mathôt
Marjolein	van	Noort
Juliëtte	van	Overbeek
Norbert	van	Rijn
David		Roodenburg
Sander		Roosjen
Juliette		Stevenaar
Matthieu	van	Toll
Rob		Verkerk
Klaas		Visser
Wessel		Vollaard
Alco		Weeke
Kimberly		Wilson
Gabriëla	van der	Wilt
Geert		Zaadhof
Blauwdruk 2050		
HC Commissie NMT		