



## **Human Capital Agenda**

### **Topsector Logistiek**

**“Mensen blijven het verschil maken”**

**Yolande de Heus**

**Programma manager Human Capital**

**Maart 2016**

**Versie 1.0**

## Inhoud

1. Aanleiding human capital agenda .....	3
2. Doelstellingen.....	5
3. Thema's Human Capital Agenda .....	6
Thema 1. Voldoende instroom in het onderwijs, uitstroom naar de arbeidsmarkt, doorstroom en zij-instroom. ....	6
Thema 2. Excellent en State of the art onderwijs; vandaag het curriculum van morgen .....	10
Thema 3. Sociale innovatie: betere benutting en behoud van werknemers;.....	13
4. Internationalisering: internationaal talent in een kleiner wordende wereld .....	17
5. Proces en vervolg .....	20

## 1. Aanleiding human capital agenda

Nederland is inmiddels weer terug van een 8<sup>e</sup> positie in de Top 5 van meest concurrerende economieën (Global Competitiveness Report, 2015)<sup>1</sup>. Deze stijging is te danken aan het excellente onderwijssysteem, de efficiënte infrastructuur, de betrouwbare overheid en een blijvende focus op innovatie. Volgens het World Economic Forum zijn structurele hervormingen in de vorm van aantrekkelijke investeringen in talentontwikkeling, onderwijs en innovatie noodzakelijk om duurzame groei van de wereldeconomie te bewerkstelligen. Het topsectorenbeleid heeft mede hieraan bijgedragen. Voor de topsector Logistiek geldt dat de sector met een toegevoegde waarde van 56.625 9,65 miljard euro per jaar (aandeel van 9,65% in Nederland) en 650.000 arbeidsplaatsen (9,29% aandeel) van groot economisch belang is<sup>2</sup>. Nederland bezet op dit moment op logistiek gebied wereldwijd de tweede positie.

### Human capital

De beschikking over genoeg logistieke professionals is een belangrijke voorwaarde om de ambities van de Topsector Logistiek waar te maken. Voor wat betreft de positie van Nederland op de human capital ranglijst is de positie verslechterd van plaats 4 naar plaats 8. Dit komt door de relatief hoge werkloosheid, vooral rond de 55+'ers. Digitalisering, internationalisering en robotisering zorgen er niet alleen voor dat banen verdwijnen, bestaande banen veranderen maar er komen ook nieuwe banen bij waar we het bestaan nu nog niet van kennen. In 2032 zullen beroepen bestaan die we nu nog niet kunnen benoemen. Technische kennis en competenties veranderen in hoog tempo. Door deze ontwikkelingen worden er steeds andere eisen gesteld aan de kennis en vaardigheden van werknemers en ondernemers. Mensen moeten naast vakkennis generieke skills hebben om hiermee om te kunnen gaan: flexibiliteit, adaptiviteit, omgaan met onzekerheid, digitale skills, een lerende attitude, weten waar kennis te vinden is, ondernemerschap tonen, samenwerken, over (internationale) grenzen en disciplines heen kunnen kijken, strategische visie hebben; deze competenties voor de 21<sup>e</sup> eeuw zijn nodig in het onderwijs en op de arbeidsmarkt.

Dit onderstreept de noodzaak om blijvend te investeren in (nieuwe) kennis en op verschillende terreinen kennis te verdiepen en te benutten en vraaggestuurd kennis te ontwikkelen voor een duurzame concurrentiepositie. Het vereist kwalitatief goede scholing zodat kennis en vaardigheden die Nederlanders hebben opgedaan in het onderwijs en in hun werkzame leven goed blijven aansluiten bij de vraag op de (toekomstige) arbeidsmarkt.

Het blijven ontwikkelen en benutten van competenties van medewerkers vraagt om betrokkenheid van medewerkers, een andere managementstijl van werkgevers en andere vormen van organisaties. Het vereist betrokkenheid van werkgevers waarbij de werknemer zelf verantwoordelijkheid neemt en krijgt en actieve ondersteuning krijgt van het management. Het goed benutten van aanwezige kennis en competenties vergroot het innovatievermogen van organisaties. Hiervoor is een goede aansluiting tussen het bedrijfsleven en het onderwijs

---

<sup>1</sup> Global Competitiveness Report 2015-2016, World Economic Forum.

<sup>2</sup> Monitor Bedrijvenbeleid 2015, Ministerie van Economische Zaken

essentieel. Het circuleren van bestaande kennis en het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe kennis bepaalt in belangrijke mate weer het succes van organisaties in de toekomst.

Om te zorgen dat iedereen een plaats op de arbeidsmarkt krijgt en houdt (iedereen 'meedoet' in de inclusieve samenleving) dient meer aandacht te zijn voor verschillen in behoefte aan scholing tussen werknemers van verschillende leeftijden. Dit leidt tot meer behoefte aan maatwerk ten aanzien van het ontwikkelen en leren, 'een leven lang blijven leren' dat al begint bij het initiële onderwijs en gedurende de gehele levensloop van toepassing is. Een leven lang leren vergt vaak ook een gedragsverandering in de manier waarop naar leren en een carrière wordt gekeken. Zowel op dit laatste thema (leren leren) als door het ontstaan van nieuwe arbeidsverhoudingen (netwerkorganisaties, de opkomst van ZZP-ers, flexwerkers) en arbeidsvormen is nog verder onderzoek nodig.

Met het verschijnen van het Meerjarenprogramma (2015) en het document Revisie Roadmaps<sup>3</sup> (2015) waarin wordt voortgebouwd op de uitgangspunten zoals deze in de Partituur naar de Top in 2010 zijn weergegeven is het een goed moment om de HCA actieagenda uit 2011 te vernieuwen met een human capital agenda voor de komende periode die optimaal aansluit bij huidige en toekomstige ontwikkelingen. Deze agenda is consistent qua richting met de doelstellingen en de herpositionering van de roadmaps en schetst voor de periode 2016-2020 per programmalijn een aantal acties die bijdragen aan het behalen van de human capital doelstelling.

---

<sup>3</sup> Revisie Onderzoeksroadmaps, TKI Logistiek, 2015.

## 2. Doelstellingen

Om de ambitie waar te maken moet Nederland zich profileren op het gebied van de kennisintensieve logistiek: het bedenken, ontwikkelen, demonstreren en op grote schaal toepassen van nieuwe logistieke werkwijzen. Daarvoor heeft het Topteam Logistiek een samenhangende actieagenda (bron: Meerjarenprogramma 2016-2020) opgesteld met drie hoofdthema's:

1. Nederland als één samenhangend logistiek systeem;
2. Ketenregie;
3. Versterken van het innovatie- en vestigingsklimaat.

De ambitie van de Topsector Logistiek is nog onverminderd dezelfde als bij de start van het topsectorenbeleid in 2010-2011<sup>4</sup>: Nederland heeft in 2020 een internationale toppositie:

1. in de afwikkeling van goederenstromen;
2. als ketenregisseur van (inter)nationale logistieke activiteiten, en;
3. als land met een aantrekkelijk innovatie- en vestigingsklimaat voor het verladende en logistieke bedrijfsleven.

Een sleutelfactor voor het realiseren van een internationale toppositie in 2020 is human capital. De doelstelling ten aanzien van human capital is: uitstroom van gekwalificeerde professionals in de arbeidsmarkt met een logistieke opleiding en grondige kennis over de innovatiethema's. In 2020 is de instroom op HBO/WO niveau naar de arbeidsmarkt gestegen met 50% van 1400 personen (2010) naar 2100 (2020) door middel van drie thema's:

- Het aangaan van de kwantitatieve en kwalitatieve uitdagingen voor de sector door voldoende instroom, uitstroom naar de arbeidsmarkt, doorstroom en zij-instroom en het verhogen van het kennisniveau;
- Het bevorderen van een sterke kennisinfrastructuur met meer kennisdeling tussen onderwijs(niveaus) en het (internationale) bedrijfsleven. Het verbeteren van de aansluiting van onderwijs op en ontsluiting van kennis naar de arbeidsmarkt en;
- Verspreiding van sociale innovatie.

In 2015 is Internationalisering er als dwarsverbindingsthema aan toegevoegd.

---

<sup>4</sup> Meerjarenprogramma Topsector Logistiek 2016-2020, pagina 34.

Om de Human capital doelstelling te realiseren zijn per thema programmalijnen met acties benoemd.

### **3. Thema's Human Capital Agenda**

#### **Thema 1. Voldoende instroom in het onderwijs, uitstroom naar de arbeidsmarkt, doorstroom en zij-instroom.**

Voor dit thema zijn de volgende programmalijnen benoemd:

##### **3.1.1 Up to date inzicht in de kwantitatieve cijfers van de sector**

Om als topsector Logistiek haar positie in de top 3 te behouden is een goed opgeleide pool van medewerkers noodzakelijk. Zoals in andere sectoren wordt ook voor de Topsector Logistiek gesproken over tekorten aan talent, kennis en kunde. Dit wordt deels veroorzaakt door vergrijzing en door de snelheid van (technologische) ontwikkelingen. Om gerichte acties te kunnen inzetten is up-to-date inzicht noodzakelijk over waar deze tekorten zich precies zullen voordoen. Dan is ook duidelijk hoeveel instroom, zij-instroom en doorstroom nodig en te verwachten is. Zo kunnen de juiste acties worden bepaald om bovengenoemde doelstellingen te behalen en tijdig acties bij te stellen bij afwijkende cijfers. De informatie die nu beschikbaar is gaat tot 2013. Voor de Topsector Logistiek zijn de kerncijfers voor het jaar 2013:

- toegevoegde waarde 56,6 mld. euro (55,0 in 2012).
- aantal werkenden: 650.000 (646.000 in 2012).

Deze indicatoren zijn berekend uitgaande van de zgn. functionele definitie van logistiek: ook logistieke activiteiten die plaatsvinden in andere (top)sectoren zoals chemie, agro en de bouw zijn meegerekend. Omdat logistieke functies in alle sectoren voorkomen is het niet gemakkelijk om na te gaan hoe de behoeften en functies zich ontwikkelen. Daarnaast gaat bijvoorbeeld het CBS nog uit van 'oude' functiebenamingen, functies die nu maar zeker straks niet meer bestaan. Er wordt nog niet uitgegaan van rollen die nu ontstaan vanuit bijvoorbeeld innovatiethema's en (vernieuwde) roadmaps. Hierdoor is onvoldoende bekend waar de tekorten zich nu precies bevinden en waar deze zich in de komende vijf tot tien jaar zullen voordoen zodat hier gerichte acties qua (zij)instroom op afgestemd kunnen worden.

Uitstroomcijfers tonen aan dat er inmiddels sprake is een groei van 7 tot 10% uitstroom bij het hbo per jaar. Hoeveel de groei exact bedraagt is op dit moment onvoldoende goed aan te geven. Bij continuering van deze cijfers komt de doelstelling van 2020 wel in zicht. Op dit moment hebben we onvoldoende goed inzicht in waar we staan ten opzichte van de doelstelling van 50%

meer uitstroom. Verder richt de doelstelling zich alleen op hbo en wo omdat daar ook de meeste groei wordt verwacht. Er is (nog) geen doelstelling opgesteld voor mbo.

Uitstroom is maar één manier om voor voldoende gekwalificeerde werknemers te zorgen. Banen vragen steeds andere vaardigheden, zowel van werkenden als van instromers op de arbeidsmarkt. Ook zal het vereiste opleidingsniveau veranderen: de vraag naar mbo op niveau 4 en hoger opgeleid technisch personeel in Nederland groeit terwijl juist daar tekorten ontstaan<sup>5</sup>. Aangezien de arbeidsmarkt vooral een regionale markt is, is goed inzicht nodig in arbeidsmarktsituaties per regio. Daarnaast is het van groot belang dat er inzicht komt in toekomstige arbeidsmarktontwikkelingen zodat aan de hand van scenario's maatregelen geformuleerd kunnen worden.

In het voorjaar van 2016 wordt een grootschalig arbeidsmarktonderzoek uitgevoerd dat gedetailleerd inzicht gaat geven in de tekorten en overschotten aan human capital inclusief prognoses. Hiermee krijgen we zicht op de omvang van de uitbreidings- en vervangingsvraag, ook met het oog op uitstel van de vervangingsvraag door verhoging van de pensioenleeftijd. Door middel van een jaarlijkse monitor wordt een deel van de kwantitatieve gegevens op jaarbasis bijgewerkt. Via een dashboard worden allerlei kengetallen van de sector op regelmatige basis bijgehouden.

### 3.1.2 Imago en instroombevordering

In het Masterplan berekenden de topsectoren dat zij jaarlijks 40.000 mensen nodig zouden hebben voor de bedrijven in de topsectoren – zowel via directe in- als zij-instroom. De sector, de onderwijsinstellingen en bedrijven hebben de afgelopen jaren al veel acties ondernomen om meer studenten te interesseren voor een opleiding in de bètatechniek met als resultaat dat de afgelopen jaren het aantal natuurwetenschappelijke profielen (het N-profiel) voor havo/vwo sterk is gestegen. In het vmbo zien we juist krimp, waardoor opleidingen in de regio dreigen te verdwijnen. Dat komt onder andere doordat techniek binnen het vmbo een slecht imago heeft. Maar het heeft ook te maken met de trend dat steeds meer leerlingen kiezen voor onderwijs op een hoger niveau. Regionale samenwerking tussen vmbo, mbo en technische bedrijven via PPS-en kan een belangrijke rol spelen in het verder aantrekkelijk maken van technisch onderwijs.

#### Instroom

Voor de programmalijn Imago en Instroombevordering geldt allereerst dat ook hier goed inzicht in instroom, doorstroom, uitval en rendementscijfers noodzakelijk is. De programmalijn richt zich op acties die het imago van de logistieke sector verbeteren waardoor instroom en doorstroom

---

<sup>5</sup> De Grip, Prof. A., *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2018*, ROA, 2014.

worden bevorderd. Hiervoor wordt in 2016 een onderzoek gedaan naar de meest succesvolle manieren om wervingsactiviteiten in te zetten en welke promotiematerialen hiervoor nodig zijn. - Tot nu is er vanuit campagnes vooral focus geweest op mbo, hbo en wo. Er is minder aandacht geweest op de PO en VO-sectoren. Bewustwording van de mogelijkheden van logistiek door de gehele onderwijskolom kan hierin verder helpen. Door al bij het primair (PO) en voortgezet onderwijs (VO) interesse te wekken voor de logistiek door bedrijfscases te formuleren en korte lezingen te organiseren die bij de belevingswereld van verschillende leeftijdsgroepen aansluiten kunnen deze doelgroepen geënthousiasmeerd worden. Voor wat (zij)instroom betreft wordt ook voorgesteld focus te leggen op de instroom van vrouwen. Zoals bekend stromen er inmiddels meer meisjes in de techniek in. Door rolmodellen naar voren te brengen kan deze trend versterkt worden en kan ook doorstroom en zijinstroom vanuit de werkende bevolking bevorderd worden. Bij het beurzenprogramma Topcoaches voor Toptalent zullen vrouwelijke coaches worden ingezet.

Daarnaast dient onderzocht te worden of de sector meer studenten kan aantrekken door het verstrekken van meer beurzen voor studenten logistiek. Op dit moment loopt de negende editie van het succesvolle Topcoaches voor Toptalent en is een eerste lichting van studenten via een beurzenprogramma van de NHTV gestart. Via een landelijke aanpak met regionale accenten kunnen meer studenten worden bereikt en naar de sector worden getrokken.

Internationale studenten- en vraag vanuit de arbeidsmarkt bieden ook mogelijkheden om internationaal talent in de sector te interesseren. Vanuit EP-Nuffic komt een vervolgprogramma op Make it in the Netherlands. Vanuit de landelijke Human Capital Roadmap is de actielijn Internationaal van start gegaan met een onderzoek door studenten naar de attractiviteit van Nederland voor kenniswerkers die inmiddels 3 jaar in Nederland werken.

Het imago van de sector wordt tevens verbeterd door de eigen best practices meer naar voren te brengen. Hiertoe zullen in 2016 logistieke middagen voor mbo en hbo worden georganiseerd waar beide leerlijnen deze ervaringen uitwisselen zodat meer kennis en inzicht ontstaat in succesvolle aanpakken en er onderling ook meer contacten ontstaan. Via het inzetten van alumni als ambassadeurs wordt de sector ook op een positieve manier geprofileerd.

### Uitstroom

De uitstroom naar de arbeidsmarkt kan vergroot worden door het 'opleidingslek' dat ontstaat als een student logistiek niet in de logistiek aan de slag gaat. Dit kan voorkomen worden door meer te sturen op stages in logistieke bedrijven en door studenten, docenten en bedrijven al tijdens hun opleiding met elkaar te laten samenwerken en onderzoek te doen.

### Doorstroom

Op dit moment stroomt 25% van mbo-studenten naar het hbo door. Daarvan valt de helft via uitval weer af. Door betere aansluiting tussen mbo en hbo, meer begeleiding etc. kan het uitvalpercentage worden teruggebracht. De doorstroom van hbo naar wo is op dit moment niet inzichtelijk. Ook hier dient het arbeidsmarktonderzoek in gegevens te voorzien of en hoe doorstroom gestimuleerd kan worden.



## Zij-instroom

De schatting is dat 60% van de functies in de logistiek wordt ingevuld door zij-instromers. Om de toekomstige tekorten aan te vullen zou dit percentage door middel van onboarding courses Logistiek kunnen worden verhoogd. De exacte behoefte zal blijken uit het arbeidsmarktonderzoek.

Thema	Programmalijn	Doel	Actie	
1. Voldoende instroom, uitstroom arbeidsmarkt, doorstroom, zij-instroom	<i>Kennis over de sector</i>	Inzicht in kwantitatieve en kwalitatieve gegevens sector, verbeteren aansluiting vraag-aanbod	Arbeidsmarktonderzoek: kwantitatief en kwalitatief inzicht in huidige en toekomstige logistieke rollen. Jaarlijkse monitor met update van cijfers. Start onderzoek: 1 maart. Afronding: juni 2016.	
			Wellicht opstart arbeidsmarktonderzoek e-commerce met Thuiswinkel.org, Panteia	
			Invoeren van een dashboard voor overzicht kengetallen Topsector Logistiek	
		<i>Imago en instroombevordering</i>	Inzicht in instroomcijfers, uitval, rendement, aantal diploma's	Onderdeel van het dashboard
		interesse stimuleren bij VO, PO voor (mbo), hbo, wo logistiek	Bezoeken van open dagen bij VO door JLN, Inzet website JLN t.a.v. imago en promotie activiteiten, stageopdracht student Communicatie t.a.v. Communicatieplan inzet ontwikkelde materialen	
		meer beurzen voor studenten (ook vraag vanuit EZ): landelijke aanpak, regionale accenten	naast Topcoaches voor Toptalent (TVT) al andere initiatieven, bv. NHTV. Landelijkebeurzenaanpak realiseren	
		verhogen % vrouwen in logistiek (ook doorstroom)	vLm vrouwennetwerk inzetten, navigeren naar top.nl, bij Topcoaches voor Toptalent vrouwen als coaches inzetten	
		<i>Zij-instroom</i>	Onboarding cursus logistiek	via Academie voor de Logistieke Keten een onboarding programmamaken. Zie Duits voorbeeld
		<i>Doorstroom studenten mbo-hbo-wo</i>	% bepalen a.d.h.v. behoeften uit arbeidsmarktonderzoek	nu 25% doorstroom (SBB) mbo-hbo, doorstroom hbo naar wo nagaan en doelstelling bepalen a.d.h.v. arbeidsmarktonderzoek
		<i>Uitstroom naar de arbeidsmarkt</i>	vergroten uitstroom hbo/wo: van 1400 (2010) naar 2100 in 2020	groei bedraagt 7 tot 10% per jaar. Definitieve groei per jaar vaststellen via cijfers Vereniging Hogescholen, VSNU
		vergroten uitstroom mbo: % bepalen	zie uitkomsten Kans op Werk t.a.v. arbeidsmarktkansen, % bepalen a.d.h.v. uitkomsten arbeidsmarktonderzoek	
		verkleinen 'opleidingslek': logistici die niet in logistiek werkzaam zijn	sturen op gerichte stagebedrijven in logistiek, initiatieven zoals TIP (HAN, Talent en Innovatie Programma) en NHTV-programma	
	<i>Internationalisering</i>	aantrekken, opleiden, behouden internationaal talent: van 38% naar 40%	via project Landelijke HC-Roadmap met projecten	
		stimuleren contact buitenlandse studenten met arbeidsmarkt tijdens en na studie	via project Landelijke HC-Roadmap, stimuleren inzet iHRD-concept	
		taalonderwijs: Eng, DU voor NL studenten, NL voor buitenlandse studenten	agenda settend zijn bij mbo-raad, Vereniging Hogescholen, VSNU	
		goede dekking van landen waar kdc's al vertegenwoordigd, inzicht in witte vlekken	Inventariseren via kennis dc coordinatoren waar al aanwezig en wat witte vlekken zijn	
		internationaal alumni netwerk als ambassadeurs, ook database van Nuffic inzetten	inzet database EP-Nuffic en JLN. Via Dinalog, Buitenlandpromotie (bv. inzet alumni als ambassadeurs)	

## Thema 2. Excellent en State of the art onderwijs; vandaag het curriculum van morgen

Voor dit thema zijn de drie programmalijnen benoemd:

### 3.2.1 Vraagsturing: optimale aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt

#### Versterking en continuering CoE en CIV's

Door de snelheid van technologische ontwikkelingen en verschuivingen die dit op de arbeidsmarkt veroorzaakt is er een noodzaak om blijvend te investeren in nieuwe kennis voor een duurzame concurrentiepositie. Daarbij is publiek-private samenwerking een krachtige formule om die kennis te ontwikkelen en aan te reiken die in de arbeidsmarkt van vandaag maar ook van morgen en overmorgen gevraagd is. De centres vervullen hier een belangrijke functie in en dienen verder versterkt en gecontinueerd te worden. Enerzijds is er een focus op de roadmaps, anderzijds is er ruimte voor verdere profilering en verdieping via (regionale) specialisaties en een nauwere samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven.

#### Ontwikkelen en inzetten van innovatieve onderwijsmethoden; excellent onderwijs

Door een leven lang leren is er een behoefte aan innovatieve vormen van onderwijs. Dit brengt een behoefte aan andere vormen van didactiek met zich mee die bij alle generaties aansluit: onderwijs dat voldoende wendbaar is om op deze ontwikkelingen in te spelen zodat er medewerkers met de juiste competenties beschikbaar zijn met inzet van bijvoorbeeld digitale didactiek (e-learning, MOOCs). Vanuit human capital wordt innovatie op dit vlak omarmd en als noodzakelijke mindset gezien.

Onderwijs dient meer vraaggestuurd ontwikkeld en aangepast te worden zodat onderwijs en arbeidsmarkt goed op elkaar blijven aansluiten. Het niet-bekostigd onderwijs heeft ervaring met vraagsturing en het flexibel vormgeven van kwalitatieve (erkende) opleidingen. Er is tot op heden weinig kennisdeling en/of horizontale samenwerking tussen het bekostigd en het niet-bekostigd onderwijs ten aanzien van bijvoorbeeld praktijkgericht onderzoek. Kennis over de innovatiethema's dient daarnaast ook ingebed te worden in het niet-bekostigd onderwijs en tot de standaard bagage te horen van docenten (en studenten) van zowel bekostigd als niet-bekostigd onderwijs. Daarmee wordt het onderwijs waardevoller maar ook aantrekkelijker voor studenten.

Excellent onderwijs is een voorwaarde om in de toekomst studenten af te leveren die meekunnen met de snelle technologische ontwikkelingen. Om excellent onderwijs aan te bieden worden

criteria geformuleerd waarmee scholen zich kunnen onderscheiden van de gemiddelde scholen. Door middel van het doen van state of the art onderzoek, het delen van best practices en het inhoudelijk aansluiten bij ontwikkelingen streven we een hoog onderwijsniveau na bij alle instellingen. Docenten zijn hierin belangrijke dragers van het niveau. Door middel van masterclasses over innovatiethema's en onderzoekstrajecten kunnen docenten zich verder ontwikkelen zodat zij hun nieuw verworven kennis ook weer uitdragen in het onderwijs en naar bedrijven.

### 3.2.2 Doorlopende leerlijnen, leven lang blijven leren

#### Investeren in doorlopende leerlijnen

Door de uiteenlopende eisen die aan studenten en werknemers worden gesteld is er behoefte aan meer flexibele individuele gepersonaliseerde (maatwerk) leertrajecten vooral voor de groep werkenden. Er dient meer geïnvesteerd te worden in doorlopende leerlijnen en in het nut en noodzaak van het blijvend ontwikkelen. Doorlopende leerlijnen (leren zonder onderbreking) vergemakkelijken het bijblijven in het vakgebied en versterken daarmee het kennisniveau van werknemers (dus ook docenten). Door te werken leren we en door te leren innoveren bedrijven. Door een nauwere samenwerking na te streven tussen mbo en hbo worden leerlijnen beter op elkaar afgestemd en wordt het uitvalpercentage teruggedrongen. Via de landelijke actielijn Leven Lang Blijven Leren start dit jaar vanuit de landelijke HC-Roadmap een aantal pilots om verder vorm te geven aan een leven lang leren. Via de oprichting van een onderzoeksplatform wordt een inhoudelijke visie ontwikkeld op effectieve manieren om kenniscirculatie door middel van scholing te stimuleren. Via pilots worden best practices in andere topsectoren bestudeerd en onderzoeksvragen opgehaald die inzicht geven in verschillende manieren om tot kennisontwikkeling en -circulatie te komen.

#### Aandacht voor persoonlijke carrière ontwikkeling

Vanuit bedrijven is er steeds meer vraag (ook internationaal) om meer zicht te hebben op de ontwikkeling van medewerkers: het voortdurend bijblijven en bijscholen in het vakgebied is gezien de snelle ontwikkelingen noodzakelijk. Een Permanent Educatie (PE)-systeem om dat te meten kan daarin ondersteunen: zo ontstaat een keurmerk voor leren wat waarde toevoegt aan werknemers (en bedrijven) en daarmee ook aan het imago van de sector. Een dergelijk systeem kan ook aan werknemers meer ondersteuning bieden bij de eigen ontwikkeling omdat het inzichtelijk maakt welke vervolgstappen hij/zij kan zetten en wat het oplevert (in PE-punten en in carrière) Hiermee kan een werknemer (jaarlijks) aantonen dat hij bijblijft en via een register is

inzichtelijk wat men aan ontwikkeling doet. Op dit vlak is in 2015 een project vanuit de vLm gestart die tot doel heeft om een classificatiesysteem en een register voor de logistiek te ontwikkelen.

#### Flankerend onderzoek

Er is een groeiend besef dat studenten en medewerkers naast vakkennis competenties moeten bezitten (21st century skills) zoals zelfredzaamheid, lerend vermogen, reflectie, vindingrijkheid, ondernemendheid, communicatieve vaardigheden, samenwerken, interculturele vaardigheden, geïntegreerd in curricula. In het kader van logistieke functies worden competenties als ondernemend, creatief, meer marketingbloed dan logistiek, communicatie, wij-mens in plaats van ik-mens en samenwerken genoemd.<sup>6</sup> Op dit vlak is verder onderzoek nodig naar de impact van technologieën, toekomstscenario's en welke specifieke competenties nodig zijn om toekomstige logistieke rollen goed te kunnen vervullen. Op dit vlak wordt vanuit het TKI flankerend onderzoek opgestart.

#### Duurzame inzetbaarheid

Omscholing en bijscholing gaan te langzaam, zeker bij bepaalde groepen in de arbeidsmarkt. Deze agenda gaat uit van het nastreven van duurzame inzetbaarheid. Voor wat betreft mbo-ers (vooral mbo1 en mbo-2) en vijftigplussers is extra focus nodig om een plek op de (toekomstige) arbeidsmarkt te behouden. De medewerkers van voornoemde mbo-niveaus hebben niet altijd een afgeronde opleiding en/of zijn al langere tijd niet meer actief met hun eigen ontwikkeling aan de slag geweest waardoor hun plaats op de arbeidsmarkt door de snelle ontwikkelingen sterk onder druk staat. En dat terwijl bij vijftigplussers wel een grote hoeveelheid waardevolle ervaring aanwezig is. Welke competenties zijn dan nodig voor werknemers om zich bij of om te scholen met als doelstelling duurzame inzetbaarheid? Welke mogelijkheden zijn er om hun ervaring zo goed mogelijk in te zetten en drempels ten aanzien van (weer) verder ontwikkelen (of om te scholen) te overwinnen? Voornoemde onderzoeken geven inzicht in welke maatregelen nodig zijn om medewerkers te helpen om over die drempel te stappen. Het goed in beeld brengen van de waarde van informeel leren kan hier ook een optie zijn.

#### 3.2.3 Kenniscirculatie; stapelen van kennis

---

<sup>6</sup> Logistiek.NL, Tien Trends, (okt. 2015) jaargang 10.

Een belangrijk doel van de human capital agenda is zorgdragen voor verspreiding van nieuw ontwikkelde kennis uit de roadmaps naar het onderwijs (inclusief niet-bekostigd) en bedrijfsleven, het delen van kennis tussen het onderwijs (incl. niet-bekostigd) en het bedrijfsleven en met andere topsectoren (zie Revisie Roadmaps voor cross-overs met andere topsectoren) Een belangrijke vorm van kennisontwikkeling is het samenwerken van sectoren in sectordoorsnijdende thema's zoals ICT en kennisdeling door het benutten van good practices vanuit andere sectoren in de eigen sector. Dit vindt onder andere plaats via onderzoek en pilots van de gezamenlijke landelijke HC-Roadmap van de negen topsectoren.

Door middel van het ontwikkelen van tools, games, MOOCS, minicases, de inzet van e-learning en het inrichten van een digitale portal worden uitkomsten van innovatieprojecten op een handzame manier ter beschikking gesteld aan onderwijsinstellingen en bedrijven.

Thema	Programmaliijn	Doel	Actie
<b>2. Excellent en state of the art onderwijs</b>	<i>Vraagsturing: aansluiting onderwijs - arbeidsmarkt</i>	versterken en continueren CoE en CIVS	logistieke middagen mbo-hbo, meer PPS-en realiseren
			Regionaal thematiseren en concentreren binnen mbo: voorlegger voor CvB's opgesteld. In mei 2016 inbrengen.
			best practices delen tussen onderwijsinstellingen
		Ontwikkelen en inzetten van innovatieve onderwijsmethoden	In Accelerator-2, Dinalog opgenomen, LLL actielijn HC-Roadmap
		afdwingen van goed onderwijs: toppers boven tafel krijgen; richt je je op het gemiddelde of op excellent onderwijs?	ranking (zie studiekeuze123, U-Multirank) criteria bepalen voor excellentie. Best practices zijn niet meer vrijblijvend. Zie ook % beurzen per kdc.
		kwaliteit docenten hbo	78% met master, aantal PhD-trajecten? Lerarenregister per 2017
			continue ontwikkeling: in april 2016 behoefte aan docentendagen inventariseren
		kwaliteit docenten mbo	mbo masterclasses, Lerarenregister (doel OCW is 40% deelname in 2017)
		voor 2020 % aan bevoegdheid van docenten in logistiek benoemen	bepalen % docenten met 2e en 1e graads bevoegdheid. OCW: in 2017 is iedere onderwijsgevende gekwalificeerd en bevoegd. Stimuleren behalen masterdiploma
			opbouwen mbo lectoraten (zie docentenbevoegdheid en Lerarenregister)

	<i>Kennisdeling</i>	laten landen van kennis bij niet-bekostigd onderwijs	gesprekken gaande met partijen
		ontwikkelen en versterken centra in regio's	zie acties bij Versterken en continueren CoE en CIV's
		kennisdeling, laten landen van kennis bij bedrijven	Afstemming Raad logistieke kennis met Dinalog voor meer aansluiting bij kdcs: kennisvalorisatie opnemen in Accelerator 2 (innovatie makelaar; vertaalslag maken van onderzoek, practices bij grote bedrijven naar mkb) aan netwerk helpen
	<i>Leven lang blijven leren, stapelen van kennis</i>	Visie op leven lang blijven leren	7 pilots via Landelijk project HC-Roadmap, actielijn LLL: onderzoeksplatform LLL, ontwikkelen inhoudelijke visie, pilots good practices, agenderen advies, good practices bij LLL tafels
		Investeren in doorlopende leerlijnen	logistieke middag mbo-hbo, afstemming mbo-hbo op agenda zetten bij mbo en hbo-kennisakkoord: bv. deels volgen mbo-studenten van modules bij hbo. Gezamenlijke onderzoekstrajecten mbo-hbo lectoren, studenten, bedrijven, benchmarkt niet-bekostigde onderwijs
		Meer aandacht voor persoonlijke carrière-ontwikkeling	vLm Classificatie en register project 2015-2017
			via JLN uitdragen (imago)

## **Thema 3. Sociale innovatie: betere benutting en behoud van werknemers;**

Om de innovatie- en concurrentiekracht van de sector te vergroten is actieve participatie van ondernemers en werknemers noodzakelijk. Uit onderzoek blijkt dat de sector nog niet goed scoort op sociale innovatie terwijl bedrijven die investeren in sociale innovatie het juist beter doen dan bedrijven die dat niet doen; sociaal innoverende bedrijven halen 9% hogere omzetgroei, trekken 7% meer nieuwe klanten aan en hebben 3% hogere groei van de winst.

Voor dit thema zijn twee programmalijnen benoemd.

### **3.3.1. Onderzoek**

Verschillende thema's vergen meer onderzoek naar de relatie tussen organisatievormen bij logistieke bedrijven en hun betrokkenheid bij en adoptie van innovatie. Er is ook meer onderzoek nodig naar de effecten van recente maatregelen in de arbeidsmarkt zoals bijvoorbeeld de Wet Werk en Inkomen zodat de effecten hiervan op instroom, doorstroom en uitstroom duidelijk worden en hier actie op ondernomen kan worden. Andere relevante thema's zijn het inzicht verkrijgen in de effecten van nieuwe arbeidsverhoudingen zoals flexibele arbeidsvormen (netwerkorganisaties, ZZP-ers, flexwerkers), een nieuwe inrichting van werk waarbij werknemers regelmatig andere taken krijgen (geen functie meer maar een rol met wisselende taken), flexibiliseringsvraagstukken in de logistiek (pools, uitzendwezen), het glazen plafond tussen vaste en flexwerkers, het effect van de flexwet en het toenemend aantal ZZP-ers op LLL, combinatiebanen, hybride banen, duurzaam leren in allerlei vormen, sociaal innovatief leiderschap, doorwerken van oudere werknemers, de Nederlandse logistiek in vergelijking met de buurlanden ten aanzien van bijvoorbeeld ziekteverzuim, het onderzoeken van manieren om gedragsverandering tot stand te brengen op het gebied van weer gaan leren, ten aanzien van mindshifts die op verschillende roadmaps nodig zijn etc. Het gaat bij sociale innovatie ook om het blijven laten functioneren en 'meedoen van mensen' met minder aansluitende competenties en is daarmee direct gerelateerd aan het onderwerp bij thema 2 'Blijven leren en ontwikkelen'. Meer inzicht in deze thema's kan een betere benutting en behoud van medewerkers tot gevolg hebben.

### **3.3.2 Ontwikkelen en inzetten van gerichte instrumenten**

Sociale innovatie kan hanteerbaar gemaakt worden door na te gaan wat de behoeften van bedrijven en hun medewerkers zijn. Het gaat om bewustwording bij bedrijven van het nut en noodzaak van investeren in werknemers en in sociale innovatie en het maken van de verbinding met de medewerkers. De werknemer is de kritische succesfactor van bedrijven en dient ook zo

benaderd te worden zeker nu het economisch weer beter gaat en de kans op tekorten op de arbeidsmarkt ontstaat. Daarbij is het belangrijk te realiseren dat 'de werknemer' niet bestaat. Jongeren werken op andere manieren samen en innoveren daardoor ook op een andere manier dan de oudere generatie. Onderzoeksresultaten dienen gedeeld te worden met werkgevers. Sociale innovatie vergt een cultuurverandering bij de medewerker maar ook bij het management van bedrijven, vereist een andere managementstijl en wellicht ook een andere inrichting van de organisatie.

Thema	Programmaliijn	Doel	Actie
<b>3. Sociale innovatie</b>	<i>Onderzoek</i>	Betere benutting en behoud van medewerkers	aansluiten bij Fieldlab Sociale Innovatie Smart industry vanuit landelijke HC-Roadmap
		Uitvoeren onderzoeksprojecten	Onderzoek project Regionale netwerkbenadering. Start 1 maart, slotbijeenkomst 9 juni 2016
			Accelerator-1 project Impact van sociale innovatie vergroten. Start 1 maart 2016 - 2018.
			Project Sociale maatregelen, Thematische onderzoeken (3.3.1) Start maart, eindconferentie nov. 2016
	<i>Ontwikkelen, inzetten Instrumenten, maatregelen</i>	bereiken van werkgevers, goed werkgeverschap, doorstroom stimuleren	door aantrekking van arbeidsmarkt ontstaat risico van tekorten aan medewerkers: dus prikkelen en beïnvloeden van werkgevers. Onderzoeksuitkomsten delen met werkgevers + acties ontwikkelen rond al ontwikkelde producten: wat te doen met goede voorbeelden: via netwerkbijeenkomsten en slotbijeenkomsten delen. Quick scan ontwikkelen? Do's en dont's aanbieden. Economisch voordeel kunnen aantonen. Ook in accelerator-2, kennisvalorisatie opnemen. Inventarisatie en aanpak opstellen via werkgroep Sociale Innovatie



## 4. Internationalisering: internationaal talent in een kleiner wordende wereld

Alle topsectoren opereren in een sterk internationale omgeving. Eén van de belangrijkste redenen voor het Kabinet Rutte I om de topsectoren te identificeren was de internationale positie van deze sectoren<sup>7</sup>. Ook op het gebied van human capital opereren de topsectoren internationaal. Op hbo- en zeker op wo-niveau is de arbeidsmarkt internationaal. Dat biedt aanvullende mogelijkheden om op deze niveaus de kwaliteit en kwantiteit van de beroepsbevolking te versterken. Het veronderstelt ook dat studenten en werknemers competenties bezitten die hen in staat stelt over de grenzen (zowel internationaal als disciplinair) heen te kijken.

### Doelstellingen:

Internationalisering kan op drie manieren worden benaderd:

1. het aantrekken en behouden van internationaal talent;
2. het exporteren van kennis naar het buitenland via onderwijs;
3. het profileren van Nederlands talent voor het buitenland.

Vanuit de landelijke Human Capital Roadmap is een actielijn geformuleerd om internationalisering verder te agenderen. In deze actielijn is de sector Logistiek trekker.

Er zijn drie speerpunten benoemd:

1. Aantrekken, opleiden en behouden van buitenlandse studenten en kenniswerkers;
2. Contact buitenlandse studenten met de arbeidsmarkt tijdens en na afronding van hun opleiding stimuleren;
3. Taalonderwijs.

### 4.4.1. Aantrekken, opleiden en behouden van buitenlandse studenten en kenniswerkers

De uitgangspunten van dit speerpunt zijn dat de binnenlandse behoefte naar talent groter is dan het aanbod, zeker op termijn. Daarnaast nemen specialisaties toe en kunnen deze specialismen in Nederland nog niet voorhanden zijn en wel in het buitenland. Daarmee wordt de wereld ons wervingsgebied. Het is noodzakelijk hiervoor de unique selling points (USP's) van Nederland te kennen. Onderdeel van dit project is dan ook onderzoek te doen naar de USP's van Nederland, inclusief de logistieke sector. We dienen ook beter te weten om hoeveel studenten en kenniswerkers het gaat qua behoefte maar ook waar studenten na hun studie terecht komen en welke beperkingen er uit de weg geruimd moeten worden voor studenten en kenniswerkers.

---

<sup>7</sup> Zie: <http://topsectoren.nl/over-topsectoren>.

Doelstellingen:

- Beter meten (UWV, CBS, EP-NUFFIC) is beter weten;
- Van 38% naar 40% (studenten) die in de Nederlandse arbeidsmarkt instromen na afstuderen;
- Ook kwalitatief repeterend onderzoek naar push- en pull factoren;
- Eén overkoepelende boodschap vanuit de gezamenlijke HCA's naar buitenlandse studenten en kenniswerkers uitdragen;
- De internationaliseringsagenda's van de topsectoren onderling afstemmen;
- In kaart brengen van beperkingen op basis van wet- en regelgeving en oplossingen voorstellen.

#### 4.4.2. Contact buitenlandse studenten met de arbeidsmarkt tijdens en na afronding van hun opleiding stimuleren

De afgelopen jaren is gebleken dat studenten zich pas op de arbeidsmarkt richten na het behalen van het diploma terwijl ondernemers voortdurend op zoek zijn naar mensen die vandaag beschikbaar zijn. Daardoor gaan belangrijke voorsortementmomenten verloren. Het blijkt dat 'bekend maakt bemind' hier veel kansen biedt.

Uit onderzoek blijkt dat 70% van de buitenlandse studenten hier hun loopbaan zou willen aanvangen.<sup>8</sup> 38% doet dit daadwerkelijk. Details over de spreiding tussen topsectoren zijn op dit moment nog niet bekend. EP-NUFFIC heeft inmiddels een monitor ontwikkeld waardoor meer gegevens beschikbaar zijn.

Doelstellingen:

- Ondernemers en studenten al tijdens de studie met elkaar in contact brengen;
- Via laagdrempelige interactieve ontmoetingen rond relevante thema's;
- Universiteiten en hogescholen zijn hiervoor natuurlijke ontmoetingsplekken;
- Met inzet van het iHRD concept (ook om Nederlandse en buitenlandse studenten met elkaar in aanraking te laten komen);
- De topsectoren bieden blauwdrukken;
- In kaart brengen van beperkingen op basis van wet- en regelgeving en oplossingen voorstellen.

#### 4.4.3 Taalonderwijs

Voor alle topsectoren geldt dat export de belangrijkste motor blijft onder onze economie. Daartoe zijn het Engels en Duits belangrijke competenties. Verdere afkalving van taalonderwijs in het voortgezet- en beroepsonderwijs moet worden voorkomen. Het taalonderwijs moet functioneel zijn voor het verwachte beroepenveld.

**Doelstellingen:**

- Studenten op alle onderwijsniveaus volgen minimaal Engels en Duits;

---

<sup>8</sup> Bron SER

- Buitenlandse studenten beheersen het Nederlands minimaal op niveau B2;
- Onderwijsprogramma's worden zoveel mogelijk afgestemd op het beroepenveld;
- In kaart brengen van beperkingen op basis van wet- en regelgeving en oplossingen voorstellen.

Uitgangspunt bij de acties is dat het een win-win moet opleveren, geen brain drain.

Onderdeel van deze actielijn is het uitwerken van een internationaliseringsagenda voor de Topsector Logistiek waarin de uitgangspunten ten aanzien van internationalisering verder verwoord zijn met een helder overzicht van de landen waarin de topsector actief is en welke mogelijkheden verder benut kunnen worden.

## 5. Proces en vervolg

### Proces tot nu

De doelstellingen van het Topteam Logistiek vormen het vertrekpunt van deze HCA. De HCA sluit aan op de Kennis en Innovatie Agenda (KIA), het Meerjarenprogramma en de Revisie Roadmaps. De HCA schetst een aantal projecten en acties die de afgelopen maanden in de samenwerking met werkgroepen vanuit de HCTL en door deelname in de landelijke HC-Roadmap in gang zijn gezet.

### Vervolg

De vervolgstap is dan ook allereerst de afstemming met de werkgroepen op te zoeken en in de tussentijd de contacten die er in de regio's al zijn te benaderen.

### Samenwerking

De HC-actieagenda voor de komende jaren dient verder in overleg met de werkgroepen van de HCTL en de onderwijsinstellingen ingevuld en uitgevoerd te worden. De HCA-coördinator zal de acties verbinden met initiatiefnemers op landelijk en regionaal niveau om te kijken in welke regio's acties opgepakt kunnen worden en hoe best practices verspreid kunnen worden. Samenwerking is er ook met het Techniekpact, door de betrokkenheid van het Platform Bèta Techniek bij enkele acties in deze HC Agenda. Daarnaast zoekt de HCA-coördinator actief samenwerking met de HCA's van de verschillende topsectoren via de projecten die vanaf dit jaar verder voortgezet worden. In samenwerking met bovengenoemde stakeholders en de andere HC-coördinatoren wordt de Human Capital actieagenda voor de periode 2017-2020 nader met acties ingevuld.